

**VIABILIDAD Y VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO
CORPORATIVO EN EMPRESAS DE FAMILIA COLOMBIA**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

**PRESENTADO POR
CAMILA ANDREA PITA RIVERA
NICOL VIVIANA PARDO LEÓN**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.**

2017

**VIABILIDAD Y VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO
CORPORATIVO EN EMPRESAS DE FAMILIA COLOMBIA**

**PRESENTADO POR
CAMILA ANDREA PITA RIVERA
NICOL VIVIANA PARDO LEÓN**

**TUTORA
YULLY MARCELA SEPÚLVEDA ALZATE**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.
2017**

Índice

Introducción	5
Gobierno Corporativo	7
¿Qué es Gobierno Corporativo?	8
Antecedentes del Gobierno Corporativo	12
Escándalos Financieros	25
Empresas De Familia	31
Las Empresas De Familia En Colombia	31
Evaluación De La Empresa De Familia	33
Estructura De La Empresa Familiar:	34
Ventajas De Las Empresas De Familia	35
Desventajas De La Empresa De Familia	36
Problemas De La Empresa De Familia.....	37
Gobierno Corporativo En Empresas De Familia	38
Diferencia Entre Empresas De Familia Y Pymes	42
Guía Colombiana De Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas Y De Familia	44
Control De Gestión.....	44
Máximo Órgano Social	49
Administradores	52
Revelación De Información	57
Sociedades De Familia	58
Caso De Estudio: Shoes Class Ltda.	63
Resultados de la Entrevista	63
Herramientas Gobierno Corporativo	73
Conclusión	80
Anexo 1. Entrevista Shoes Class Ltda.	83
Anexo 2. Manual De Cargos Shoes Class Ltda.	92
Bibliografía	107

Índice De Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Gobierno Corporativo.....	11
Ilustración 2. Matriz de Propiedad-Dirección.....	32
Ilustración 3. Etapas de la Empresa Familiar.....	33
Ilustración 4. Interacción de Familia, Empresa y Propiedad	38
Ilustración 5. Gestión del Gobierno Corporativo.....	39
Ilustración 6. Visión Global del Gobierno Corporativo.....	40
Ilustración 7. Profesionalización.....	41
Ilustración 8. Retos de las empresas familiares en Colombia.....	41
Ilustración 9. Empresas de Familia	43
Ilustración 10. Etapas Control de gestión	45
Ilustración 11. Conflictos De Empresas Familiares.....	59
Ilustración 12. Manual de cargos	78

Índice De Tablas

Tabla 1 Conceptos Gobierno Corporativo	8
Tabla 2. Principios OCDE de Gobierno Corporativo	22
Tabla 3. Escándalos Financieros.....	25
Tabla 4. Caso ENRON.....	28
Tabla 5. Caso Parmalat	29
Tabla 6. Requisitos empresas Pyme Colombia.....	42
Tabla 7. Deficiencias en las Juntas Directivas.....	56
Tabla 8. Resultados entrevista Shoes Class LTDA.	66
Tabla 9. DOFA Shoes Class LTDA.....	73
Tabla 10. Normatividad Shoes Class LTDA.	75

Introducción

La implementación de un Gobierno Corporativo en las empresas incide en una mejora continua en la gestión dentro de las organizaciones, desencadenando consigo un bienestar a todos los niveles de la empresa como lo puede ser un mayor acceso a fuentes de financiamiento, incremento en la valoración de la empresa, mejor desempeño operacional, menores riesgos operativos y financieros, así como mejores relaciones con otras partes relacionadas.

A partir de la crisis hacia el año 1929, también conocida como la gran depresión se generó un impacto tanto en los precios de mercado de las acciones como en el incremento de la inflación de países muy influyentes como Alemania y Francia, lo que desencadenó que la bolsa de Nueva York tuviera un crecimiento artificial, por lo que, al momento de generarse dicha crisis el impacto mundial fue significativo (Galbrarth, 1975).

Dicha crisis evidenció falta de control en las empresas de gran influencia y el establecimiento de responsabilidades de dichas corporaciones frente a la sociedad. Igualmente, la oferta de alimentos y materias primas por parte de EEUU era muy alta, aún más que la demanda tanto interna, como externa de dichos bienes, dado que la economía europea empieza a surgir y a superar las problemáticas en las que se encontraba, como consecuencia de la Primera Guerra mundial (Galbrarth, 1975).

Esto generó que se presentara una reducción en la demanda sobre los productos americanos, dada la alta competencia de Europa, dando lugar al crack de la bolsa de New York (Galbrarth, 1975).

Para hacer frente a esta situación a nivel mundial se empezó a hablar de Gobierno Corporativo, como un mecanismo para establecer las responsabilidades y el buen actuar que se espera por

parte de los administradores y propietarios de las compañías, subsanando el conflicto de intereses, para que el mismo no interfiriera con la consecución de los objetivos organizacionales y se pudiera asegurar un impacto positivo en la economía.

Aunque hacia la década de los 30 se empezaron a dar diferentes conceptos de Gobierno corporativo, fue en el 2002 en donde se evidenciaron con mayor fuerza las malas prácticas empresariales y por ende una ausencia de un buen Gobierno Corporativo, esto se ve reflejado en escándalos como lo son Enron, Parmalat, WorldCom, Tyco, entre otros, por lo cual el consejo de Estados Unidos decidió crear la Ley Sarbanes Oxley, en mira de fortalecer el sistema de control interno de las empresas y evitar escándalos financieros que afecten la economía mundial.

En el contexto nacional el tema de implementación de Gobierno Corporativo ha tenido mayor relevancia en las instituciones financieras o compañías que cotizan en bolsa. Sin embargo, no se ha tenido en cuenta que la economía colombiana se soporta en las empresas familiares, las cuales representaban al año 2014, el 70% de la industria colombiana y aportaban entre 45% y 70% del Producto Interno Bruto, (PIB) esto basado en un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades, afectando de manera significativa tanto el desarrollo económico como social del país (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2014).

Por otra parte, al observar más detalladamente la naturaleza de una empresa familiar en Colombia, se encuentra que en este tipo de empresas la figura de dueño y de administrador la tiene una misma persona, por lo cual no se podría hablar de conflicto de interés. Al interior de las empresas familiares se evidencian otro tipo de dinámicas, dentro de los cuales se resaltan conflictos familiares entre los diferentes participantes, ausencia de roles y responsabilidades, la falta de un plan de sucesión que permita dar continuidad al negocio, entre otros.

La Superintendencia de sociedades expidió una guía para la implementación de Gobierno Corporativo en empresas cerradas y de familia, viendo la gran influencia que tienen éstas en la economía nacional y considerando las falencias de controles que no permiten que tenga una continuidad en el tiempo (Superintendencia de sociedades, 2009).

La presente disertación tiene por objetivo determinar la viabilidad de implementar un Gobierno Corporativo en las empresas de familia colombianas a la luz de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, dada por la superintendencia de sociedades, comprender la gestión empresarial de las empresas familiares en Colombia e identificar los factores que impiden que se implemente de manera exitosa.

Para ello se realizó una revisión de bibliografía de los antecedentes, el concepto, estructura, funciones del Gobierno corporativo, así como de la guía expedida en el 2009 por la superintendencia y adicionalmente se hizo un estudio de caso en el que se pueda evaluar las razones por las cuales no se ha implementado dicha figura.

Como resultado de la investigación, se puede concluir que la mayoría de las empresas familiares no conocen ni cuenta con un sistema de gobierno corporativo, pero dados los lineamientos de la guía emitida por la superintendencia de sociedades, dicha implementación presenta una alta viabilidad, con lo que se obtendría una mejora significativa en la industria colombiana, logrando permanecer en el tiempo, con la adopción de herramientas de gestión y control que permitan a las empresas de familia tener un mayor posicionamiento en el mercado.

GOBIERNO CORPORATIVO

¿Qué es Gobierno Corporativo?

El concepto de gobierno nace muchos años atrás del vocablo francés *gouvernance* aparecido en el siglo XV y su equivalente anglosajón *governance* de fines del siglo XVII, los cuales circulan habitualmente como referencia a este ejercicio de poder y a las actividades de gobierno (Aguero, 2009).

Cuando se habla de gobierno corporativo surgen una serie de ideas expresadas por diferentes autores desde muchos años atrás, por lo cual para tener una visión más amplia de este concepto teniendo en cuenta perspectivas de diversos países e igualmente considerando la evolución en el tiempo de dicho concepto, se presenta a continuación una recopilación de definiciones que ayudarán a determinar con claridad el concepto de Gobierno corporativo. En la tabla 1 se relacionan los diferentes conceptos de Gobierno Corporativo.

Tabla 1 Conceptos Gobierno Corporativo

Concepto	Autor
Es el conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa	Danel, 2003, p.11
Es un sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización, estableciendo los estándares que guían el comportamiento de todos los miembros de una compañía, determinando las obligaciones y responsabilidades de estos con la comunidad, los inversionistas y los financistas.	Wigotski y Zuñiga, 2001, p.3
Gobierno corporativo se refiere a quien controla la corporación y por qué y a como pueden ser manejadas las empresas para los mejores intereses de la sociedad	Kaen, 2003, p.1
Es un sistema cimentado, por una parte, en el derecho de sociedades, rama del derecho mercantil, reguladora de las relaciones internas entre los diversos participantes en una sociedad con fines comerciales; y por otra parte, en las leyes y practicas mercantiles, administrativas,	Cevallos y Cruz. 2003; Colley Ep Al., 2003; Garrido, 2003; Guerra, 2003; Monks y Minow, 2004

Concepto	Autor
económicas y del mercado financiero, con un alcance más amplio y a la vez más particular.	
Es un sistema donde la cúpula directiva tendrá que crear valor al reestructurar, reconfigurar y revitalizar el negocio, al amparo de una planeación estratégica previsto por un ente superior.	Prahalad, 1997
Es un medio por el cual la sociedad puede estar segura de que las grandes corporaciones son instituciones que operan bien y en las cuales los inversionistas y prestamistas pueden confiar sus fondos.	Mantilla, 2005, P.180-181
Es un sistema interno dentro de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad, como también identificando la gestión de su junta directiva o consejo de administración y la responsabilidad social de sus organismos de control internos y externos, frente a los grupos de interés como clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general.	Estupiñan, 2010, p. 49
Se describe como los sistemas, procedimientos y comportamientos mediante los cuales una organización es dirigida y controlada.	Tricker, 2012, p. 5
Conjunto de principios, normas y practicas encaminados a garantizar que la arquitectura de poder de las empresas sirva a los diferentes stakeholders de las mismas, y garantice adecuadamente la representación de sus legítimos intereses.	González Rodríguez, 2004, p. 1
Es el sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el directorio, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad.	OCDE, 1999

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las ideas planteadas con anterioridad por los diferentes autores que se han dedicado al estudio del gobierno corporativo, se puede decir que este es un conjunto de directrices que pretende relacionar las principales partes de una organización, en este caso, a la administración y los dueños, en donde se especifiquen tanto las responsabilidades como los deberes y derechos con los cuales cuenta cada una de las partes, con la finalidad de llevar a buen término los objetivos corporativos en miras de mejorar los resultados financieros y operacionales de la organización.

Adicionalmente es importante mencionar que, con los años el gobierno corporativo ha ampliado su razón de ser al involucrarse en temas diferentes al concepto financiero de las compañías, igualmente ha tomado relevancia el estudiar temas en donde se vea el aporte y compromiso de las compañías frente a temáticas sociales como: el medio ambiente, el desarrollo y crecimiento sostenible, responsabilidad social, entre otros.

En el desarrollo de la investigación, la definición anteriormente planteada elaborada teniendo en cuenta los conceptos de gobierno corporativo expresados en la tabla número 1, será la aplicada al análisis de la implementación del mismo y la integrada al manejo de la empresa familiar en Colombia.

Tomando en consideración el gobierno corporativo, se realizaron estudios en los que se llega a la conclusión de que entre más compleja y de mayor tamaño sea una organización, estará a un nivel más alto de exposición al conflicto de intereses, puesto que habrá una intervención más significativa por parte de terceros interesados en invertir y tener capital dentro de la misma, así como un aumento en la participación de los directores, quienes

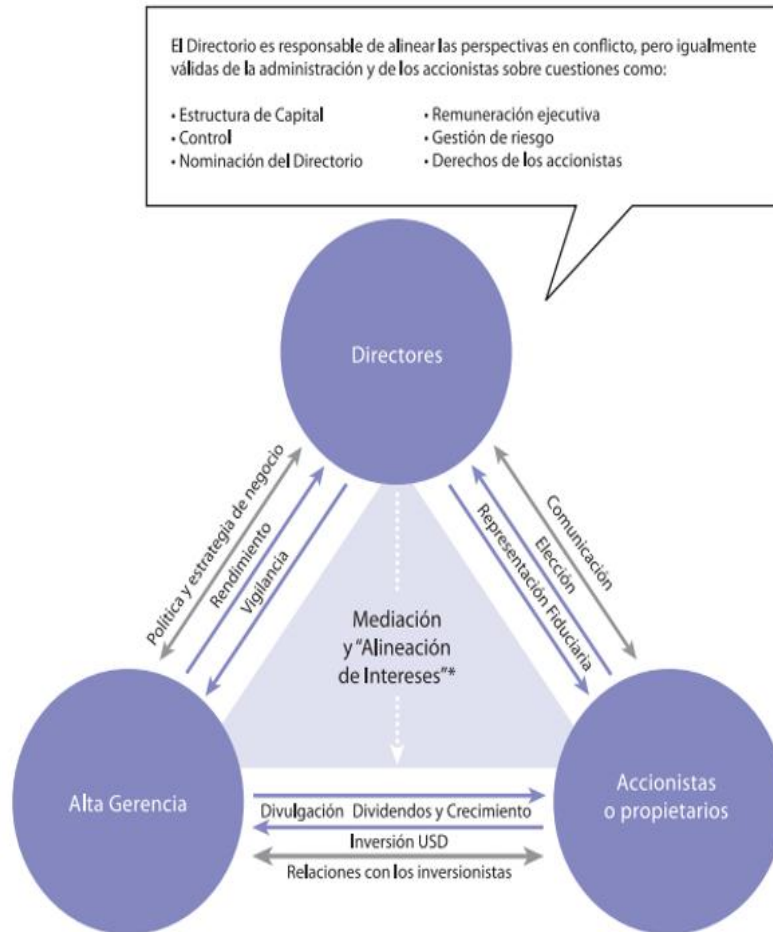
son necesarios para desarrollar con eficiencia las actividades de la empresa. Por esta razón este tipo de industrias con gran tamaño en las que los conflictos de agencia abundan, se requiere la implementación de una estructura de gobernanza que les permita desarrollarse bajo una gestión eficiente (Rehbein, 2009).

Partiendo de esta idea, la OCDE establece que es importante observar que el Gobierno Corporativo tiene una estructura que se ha ilustrado mediante un triángulo, cuyos participantes son: En primera instancia los propietarios, quienes aportan el capital e invierten en el negocio convirtiéndose en una de las esenciales fuentes de financiación; en segunda instancia la administración, quienes implementan las estrategias y se encargan del buen funcionamiento junto con la gestión; y finalmente la Junta directiva de la organización la cual se encarga principalmente de:

- (i) Representar los intereses de los propietarios, (ii) supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva, (iii) establecer políticas que apoyen el objeto social; y (iv) cumplir con su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa (Banco de desarrollo de América Latina, 2012, p.14).

Cada una de estas figuras tiene un rol y una serie de responsabilidades y obligaciones por cumplir a fin de crear un equilibrio entre los intereses de todos los involucrados.

Ilustración 1. Estructura Gobierno Corporativo



Fuente:

<http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>, 2012.

Antecedentes del Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo permite enfocarse y estudiar una gran problemática existente desde varias décadas atrás, se trata del conflicto de intereses entre los dueños de las compañías y quienes las administran. La divergencia de intereses entre propietario y directivo, ya había sido abordado por uno de los más grandes economistas reconocidos a nivel internacional, Adam Smith quien, al referirse a las compañías por acciones, describe un típico conflicto de agencia en su libro *La riqueza de las naciones*:

De los directores de tales compañías, sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio. (Smith, 1776, p.625)

Dicho conflicto de intereses nace con la división del trabajo y la delegación de poder sobre la toma de decisiones, centrándose algunos autores en el tamaño de las compañías en donde se pudiera observar los roles y responsabilidades tanto de la parte administrativa como los dueños del capital.

Antes de Smith autores como Veblen (1915), ya se habían referido a un cambio de metodología de funcionamiento por parte de la compañía en donde se deja a un lado la inversión de capital en la misma y se concentran en la obtención de rendimientos que les permitan a los accionistas tener una acumulación de capital a nivel individual, siendo en esta época mucho más relevante el interés del propietario. Igualmente, en este caso, a largo plazo se desestabilizó la economía y a su vez surgió la preocupación por mantener la empresa en el tiempo, para lo cual se requería un cambio de pensamiento.

Por otra parte, Berle y Means (1932), se dedicaron a estudiar el manejo y control de las compañías más significativas dentro de la economía, con el fin de comprobar que, al haber un mayor número de socios capitalistas, es más complejo establecer una estructura jerárquica que permita ejercer un adecuado control sobre la administración.

Uno de los puntos a los que mayor énfasis le dan estos autores hace referencia a la delegación del control que los diferentes accionistas dueños de una compañía depositan en la administración de la misma, teniendo en cuenta que ellos definían la gestión como:

Aquel cuerpo de hombres que jurídicamente ha asumido formalmente los deberes de ejercicio de la dominación sobre el negocio y los activos corporativos. Deriva así su posición titular formal de subordinación. Universalmente en el sistema de derecho americano, la dirección consiste en un consejo de administración y las oficinas de los dueños de la corporación. (Means & Berle, 1932, p.225)

Esta situación en su momento generó una brecha con respecto a la relación entre los dueños del capital y el manejo del mismo, dando pie al problema de definir las responsabilidades de las nuevas partes que intervendrían en la dirección de la compañía, enfocándose principalmente en la distribución de los recursos de la empresa (Means; Berle, 1932).

Hacia los años 30, empezó a obtener mayor fuerza la figura de entrega de recursos a través de la inversión en corporaciones de gran tamaño en donde se cedía el control de la compañía a un tercero sin propiedad sobre los bienes, con la finalidad de que este gestionara los recursos de capital. A partir de esta figura se empezó a dispersar el poder con el que contaban los dueños dado a que, al dividir la participación en partes más reducidas con el fin de atraer mayor capital, se tenía un efecto de manera directa sobre la toma decisiones, generándose una mayor dificultad sobre los actos de la administración. (Means; Berle, 1932)

Se empiezan a asimilar las empresas privadas con las cuasi públicas, esto debido a que empieza a tomar mayor relevancia el control dado a los recursos en comparación con los inversionistas (Means; Berle, 1932).

Así mismo existen tres funciones que empiezan a tener mayor importancia en las compañías como se menciona en el libro la corporación moderna y la propiedad privada:

(Berle; Means, p.120). “Tener interés sobre el negocio, el tener poder sobre la compañía y el actuar respecto a la misma.”

En este punto es importante resaltar el hecho de que una misma persona puede llegar a desempeñar una o más de las funciones anteriormente descritas, lo que conlleva a que exista un conflicto de intereses afectando el adecuado funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los beneficios que esperan los dueños de capital (Means; Berle, 1932).

La división a la cual los autores han venido haciendo mención en su libro, surge a partir de la aplicación de leyes y derechos legales en donde se le da el papel de proteger y actuar como garantes de la seguridad corporativa a los inversionistas, de no ser por ello, estos últimos velarían en su mayoría tan solo por obtener beneficios económicos frente al capital invertido en la organización, en lugar de propender y proteger el desempeño óptimo de la compañía ejercido por la administración (Means; Berle, 1932).

De esta forma se esperaría encontrar por parte de la administración la aplicación de las tres reglas de conducta que se espera de la misma: “Una atención oportuna al negocio; fidelidad a los intereses de la corporación; y prudencia razonable frente al negocio” (Berle; Means, p.225).

Dentro del papel que desarrolla la dirección de la compañía, se hace necesario que esta entienda los intereses de cada uno de los stake-holders partiendo de dar a conocer la información que poseen, así como el desarrollo adecuado de sus labores mediante el uso razonable del poder que le fue otorgado. Esto dado a que con anterioridad en los negocios, los propietarios podían implementar su filosofía de administración y con el pasar de los años y el crecimiento de la economía se generó la necesidad de depositar dicha responsabilidad en los directores, que si bien pueden manejar la compañía de acuerdo a los

intereses de los propietarios, también pueden presentarse casos en los que se actúe por interés propio, afectando la consecución de objetivos y metas planteadas por la organización llegando a un equilibrio entre las partes (Berle; Means, 1932).

Es por esto, que tanto Berle como Means subrayan la importancia de destacar las relaciones y papel dentro de la compañía, tanto de los propietarios como de los administradores con el objetivo de evidenciar la participación de cada uno de ellos en la misma, recalcando la aplicación adecuada de las finanzas corporativas. De igual manera, se muestra y se hace evidente dos tipos de figuras que imperan en las compañías: “los propietarios sin control apreciable y el control sin propiedad apreciable, preguntándose cuáles son las relaciones entre ellos y cuánto se espera que afecten a la conducta de la empresa” (Berle y Means, 1932, p.121).

Autores como Burnham, (1941), se dedicaron a tomar en consideración tanto la dirección como el control de la propiedad, en donde muestra su inconformismo ante la enmarcada división que se ha venido presentando dentro de las compañías puesto que son términos que tienen relación directa y generan una dependencia entre ambos para el buen funcionamiento de las organizaciones, por lo cual el autor afirma que sin propiedad no hay control y sin control no hay propiedad.

Así como existen teorías que apoyan la relación dueños – administradores, también se evidencia aquellos que contemplan la preponderancia de una de las figuras sobre la otra, como lo es el caso de Dahrendorf (1959), quien de acuerdo a sus investigaciones concluye que sin propiedad no podría existir el control, sin embargo, dicha afirmación no implica que la administración pierda relevancia dentro del negocio puesto que el papel de la misma es un factor necesario para el desarrollo de una buena gestión.

Erradamente se tenía la concepción de que la figura de los directores o administradores de las compañías debían enfocarse en la generación de beneficios pensando únicamente en los dueños de la organización. Friedman (1962), manifestó que el rol a cumplir por parte de la administración debía encaminarse a generar oportunidades de crecimiento para la empresa, revisando temas tales como el control, intereses de los propietarios, gestión de riesgos, entre otros, buscando la permanencia de la compañía en el tiempo.

Tiempo después la teoría de la agencia amplía este estudio e identifica después de realizar una breve evaluación sobre la empresa, lo que se denomina el problema de agencia. Este enigma se presenta cuando las partes de la entidad tienen diferentes objetivos e intereses por lo cual, resulta muy costoso para el propietario conocer en todo momento lo que hace el administrador (Ross, 1973). Por lo tanto, Jensen y Meckling (1976) afirman que “el objetivo medular de la teoría de la agencia es analizar, desde la metáfora del contrato, las relaciones subyacentes entre el principal –quien delega el trabajo– y el agente –quien lo desempeña”.

Así mismo, con el nacimiento de la teoría de la agencia, se determina que las partes que constituyen la organización, es decir, tanto los dueños como los administradores, deben trabajar en conjunto con el fin de maximizar las utilidades, surgiendo una nueva razón para creer que los directores no siempre actúan a favor de los mejores intereses (Meckling; Jensen; 1972).

En este punto también entra a desarrollar un papel muy importante el manejo de la información y la consecución de objetivos, puesto que el ideal es encontrar un punto de equilibrio entre las partes de tal forma que ambas sean beneficiadas, siguiendo una alineación respecto a las metas planteadas y evitando incumplir con el contrato establecido

al inicio de la relación laboral; pues todo se genera partiendo del hecho de que las partes aunque buscan la maximización de beneficios, el propietario tiene la posibilidad de diversificar el riesgo invirtiendo en otras compañías, mientras que el agente depende directamente de los resultados de su trabajo, creándose así un conflicto (Meckling; Jensen; 1972).

Por ello el estudio de la teoría de la agencia es fundamental para estudiar los inicios del Gobierno Corporativo porque como menciona Marín (2012):

En definitiva, desde esta perspectiva se entiende a la empresa como un mix contractual, que se mantiene en una continua tensión entre actitudes de cooperación de sus participantes para la maximización del beneficio y comportamientos competitivos que se generan en su reparto. La gerencia debe arbitrar esta dinámica entre la creación de los sistemas de información y la gestión del riesgo contractual, de tal forma que cada participante obtenga una asignación que satisfaga sus intereses. (p.68)

Y con ello poder establecer mecanismos que permitan dar fin al conflicto de intereses que da lugar a hablar de un sistema en el que predomina el Gobierno Corporativo (Marín, 2012)

Para ello se debe tener claridad sobre la teoría de agencia, la cual autores como German Castaño Duque (1999) describe como, la situación que se presenta cuando “un principal delega ciertos derechos, en un agente que está obligado mediante contrato, (el cual puede ser formal o informal) a defender los intereses del principal y como contrapartida, cobra una remuneración bajo la forma que sea” (p.1).

De esta manera se crean una serie de costos derivados de la teoría de agencia que afectan la gestión empresarial y adicionalmente contribuyen con la existencia de los conflictos de interés. Dentro de estos costos se encuentran: Como primera instancia aquellos referentes a la supervisión o control que se tiene el principal, en segunda medida los costes de aval,

que hacen referencia a la garantía de fidelidad de agente, y finalmente los costos asociados a las pérdidas del principal. (Castaño, 1999, p.10)

Es así como se observa que los administradores tienen una gran responsabilidad dentro de las organizaciones, la cual puede verse seriamente afectada al poder mezclar deseos y objetivos personales, como el prestigio o beneficios económicos extra, en el desarrollo de sus actividades, interfiriendo con la operación de la empresa y los resultados finales esperados por los inversionistas o dueños de capital. (García, 2003)

Otro de los autores que se dedicó al fenómeno creciente entre dueños y administradores fue Mintzberg, quien planteó el modelo de las configuraciones, el cual consistía en determinar la división del trabajo por áreas dentro de una organización, con lo cual las compañías se veían en la necesidad de establecer una segregación de funciones y responsabilidades.

Si bien las compañías debían dividir las funciones, también debían generar una integración con la finalidad de cumplir las metas y objetivos de las empresas. De igual forma Mintzberg en su obra Diseño de organizaciones eficientes refuerza la teoría expuesta por Berle y Means a inicios de los años 1930, en donde presenta las probabilidades a las cuales las compañías de gran tamaño pudiesen ser controladas en su totalidad por sus directores en lugar de los accionistas (Mintzberg, 1991).

Por otra parte, hacia el año 1961 se creó la Organización para la cooperación del desarrollo económico (OCDE) con el objetivo de expandir el comercio a nivel mundial (OCDE, 2004, p.2).

Con el fin de cumplir con dichos objetivos a partir de los cuales se creó esta organización, se empezaron a interesar en temas como el gobierno corporativo, por lo cual crearon un solo concepto en cuanto a este tema que fuese aplicable en diferentes países y definió unos principios que garantizaran la buena práctica del gobierno corporativo en los diferentes tipos de organizaciones.

La definición dada por este organismo es:

Es el sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el directorio, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad. (OCDE,1999)

Los Principios de Gobierno Corporativo se elaboraron en respuesta a un llamado del Consejo de la OCDE en 1998, en el que se requería el desarrollo de un conjunto de normas y directrices en materia de gobierno corporativo, conjuntamente con los Gobiernos nacionales, con otras organizaciones interesadas y con el sector privado con la finalidad de dar una aplicación oportuna al termino denominado Gobierno Corporativo (Benavides, 2014).

Desde la aprobación de los Principios en 1999, éstos han constituido la base de las iniciativas en el ámbito del gobierno corporativo puestas en práctica tanto en los países de la OCDE como en los países no-miembros. Por su parte, el Foro sobre Estabilidad Financiera los ha adoptado como una de las Doce Normas Fundamentales para garantizar

unos Sistemas Financieros Sanos. Y, por consiguiente, constituyen también la base del componente de gobierno corporativo de los Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI (Principios de Gobierno Corporativo OCDE, 2004).

Es importante mencionar que existen diversos factores que afectan a los procesos de gobierno y la toma de decisiones en las empresas, y a pesar de la importancia de estos factores para el éxito de las mismas a largo plazo, los principios se centran en los problemas de gobierno que se generan por la separación entre propiedad y control, centrándose en las relaciones circunscritas entre los accionistas y el cuerpo directivo.

En algunas jurisdicciones, las cuestiones relativas al gobierno también surgen a partir del dominio que una serie de accionistas con poder de control ejercen sobre los accionistas minoritarios. En otros países, los empleados cuentan con importantes derechos legales con independencia de sus derechos de propiedad. Por esta razón, los Principios deben servir de complemento a un planteamiento más abierto en el ámbito de la realización de inspecciones y balances. En ellos se hace referencia a otras cuestiones que también afectan a los procesos decisorios dentro de una sociedad, como las de carácter medioambiental o ético, y las relacionadas con la lucha contra la corrupción (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004).

Es importante aclarar que los Principios tienen un carácter no vinculante, y por ende no pretenden la incorporación de disposiciones detalladas en las legislaciones nacionales de los países participantes de la OCDE. Por lo contrario, lo que pretenden es identificar objetivos y plantear diversos medios para alcanzarlos. Su propósito es servir como punto de referencia, en materia de desarrollo de marcos legales y reglamentos en materia de

Gobierno Corporativo que reflejen el entorno económico, social, legal, cultural y los agentes de mercado a la hora de desarrollar sus propias prácticas (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004).

Cabe mencionar, que los principios que contempla la OCDE deben ser revisados con la finalidad de contemplar los continuos cambios a los cuales está expuesto el entorno de las organizaciones (Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004).

Los Principios, que se recogen en el documento emitido por la OCDE, hacen referencia a los siguientes temas:

Tabla 2. Principios OCDE de Gobierno Corporativo

1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo	<p><i>a.</i> Resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado.</p> <p><i>b.</i> Requisitos legales y reglamentarios que afectan las prácticas de Gobierno Corporativo.</p> <p><i>c.</i> Reparto de Responsabilidades entre las distintas autoridades.</p> <p><i>d.</i> Poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad.</p>
2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Claves en el Ámbito de la Propiedad	<p><i>a.</i> Cumplir con los derechos fundamentales de los accionistas: asegurar métodos para registrar su propiedad, ceder o transferir acciones, obtener información relevante, participar y votar en juntas generales de accionistas, elegir y revocar miembros del consejo y participar en los beneficios de la sociedad.</p> <p><i>b.</i> Tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad y a ser debidamente informados sobre las mismas.</p> <p><i>c.</i> Hacer públicos los convenios y/o agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control.</p> <p><i>d.</i> Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente.</p> <p><i>e.</i> Facilitar el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas.</p>

3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas	<p><i>a.</i> Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.</p> <p><i>b.</i> Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.</p> <p><i>c.</i> El consejo y/o directivos deberán reportar cualquier interés material que pudieran tener en cualquier forma y que afecten las transacciones o asuntos que se relacionen directamente a la sociedad.</p>
4. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo	<p><i>a.</i> Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por la ley o acuerdos mutuos.</p> <p><i>b.</i> Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.</p> <p><i>c.</i> Tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable</p> <p><i>d.</i> Poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas</p>
5. Divulgación de Datos y Transparencia	<p><i>a.</i> La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a: resultados financieros, objetivos de la sociedad, miembros del Consejo, operaciones de partes vinculadas, factores de riesgo, estructuras y políticas de gobierno corporativo, otras.</p> <p><i>b.</i> La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad.</p> <p><i>c.</i> Un auditor independiente, competente y cualificado deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer una garantía externa y objetiva.</p> <p><i>d.</i> Los auditores externos deberán responder ante los accionistas y la sociedad.</p> <p><i>e.</i> Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.</p> <p><i>f.</i> El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea un análisis por parte de analistas y similares.</p>
6. Responsabilidades del Consejo	<p><i>a.</i> Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas.</p> <p><i>b.</i> El Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.</p> <p><i>c.</i> El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados.</p> <p><i>d.</i> El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones: La revisión y orientación de la estrategia de la empresa; el control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad; la selección, retribución, el control de los directivos principales; garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo, entre otras.</p> <p><i>e.</i> El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e dependientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.</p> <p><i>f.</i> Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE, 2004 (p. 16-25).

Ahora bien para alcanzar los objetivos organizacionales y observar un cumplimiento de los principios planteados con anterioridad, se empezó a requerir de una buena gestión del riesgo y la implementación de controles puesto que esto permitiría tener una gran visión sobre cada una de las actividades que se desarrollaban dentro de la compañía, pudiendo identificar factores de influencia significativa que impactaran bien fuera de manera positiva o negativa sobre los intereses de los diferentes grupos de interés (OCDE, 2014).

Este sistema nuevo en el que prevalecía el control tomó gran fuerza a principios de siglo XXI puesto que a partir del año 2000 se empezaron a desencadenar una serie de crisis económicas, impulsadas por el inadecuado manejo de recursos en las grandes organizaciones empresariales, produciendo significativos cambios sobre la economía de varios países (Blanco y Hernández, 2009).

Ante tal crisis en las que compañías de alto reconocimiento cayeron en quiebra, el congreso de Estados Unidos creó la Ley Sarbanes-Oxley aprobada el 30 de Julio del año 2002, obligando a su aplicación por parte de las entidades que cotizan en Securities and Exchange Commission (SEC) y basándose en los principios de independencia, integridad, supervisión adecuada, responsabilidad y transparencia, con el objetivo de proteger a los inversores y al público en general de las operaciones económicas que realizan las empresas por medio de una mayor diaphanidad con respecto a la presentación de la información financiera (Blanco y Hernández, 2009).

Hay quienes afirman que las crisis que tuvieron lugar se desarrollaron a partir de la ruptura de comunicación entre los miembros del gobierno corporativo: Los administradores, la Junta Directiva y los dueños. Por esta razón la Ley Sarbanes-Oxley determinó nuevas responsabilidades y funciones al Gobierno Corporativo entre lo que se puede destacar:

contar con un mayor número de directores independientes, crear y seguir un código de ética, tener directores con conocimientos financieros, entregar reportes financieros certificados por el CEO, establecer el manejo de información confidencial, determinar la administración de riesgos, entre otros, para poder enfrentar y poner fin al fraude corporativo originado a raíz de los conflictos de interés (Gómez, 2006).

Es de esta forma que la Ley Oxley procura la implementación de un gobierno corporativo más transparente, dando mayor responsabilidad a todos los participantes para desempeñar con éxito las actividades de la empresa y evitar la afectación directa o indirecta a terceros, en otras palabras convierte esta estructura en la herramienta fiable, el instrumento de confianza a ser utilizado por la sociedad para su bienestar, como el núcleo en el que pueden depositar su confianza e invertir o trabajar en el negocio con seguridad (Gómez, 2006).

Escándalos Financieros

La ausencia de supervisión y definición de roles, así como de responsabilidades han generado con el tiempo que quienes desempeñan cargos con influencia en la toma de decisiones, abusen de la confianza depositada por parte de los diferentes grupos de interés para actuar en beneficio propio afectando las metas de las organizaciones, logrando generar con esto, crisis con alto impacto económico (Larcker, 2011).

Dentro de los principales desfalcos financieros que se han presentado se pueden destacar:

Tabla 3. Escándalos Financieros

Year	Examples Of Business Scandals
1970	Bernie Cornfeld's IOS collapses.
1971	Robert Maxwell's Pergamon Press ran into difficulties that resulted in a government inspectors report concluding that Maxwell was not a fit person to head UK public Company.
1973	Tiny Rowland, chief executive of Lonrho, was subject to a court case to dismiss him, brought by 8 of his co-directors on the grounds of his temperament and his concealing financial information from the board.
1973	London & County Securities collapsed, exposing managerial incompetence and fraud, perpetrated to falsify published profits and as part of a share support scheme.
1986	Guinness Affair: Following acquisition of Distillers Company, it turned out that the Guinness share Price had been manipulated to increase the value of the bid. Several bankers, Company directors and wealthy investors served time in prison.
1987	Blue Arrow Scandal: Country NatWest bank executives disguised a failed rights issue and, as investigations continued, other oddities were discovered at Blue Arrow itself, particularly a land deal pushed through by the chief executive: no wrong doing was proved.
1988	Barlow Clowes collapsed after it emerged that co-founder Peter Clowes, who was jailed for 10 years for his role, had spent more than 100 million of clients's money on private aircraft, cars, homes and a luxury yacht.
1991	Polly Peck: Dramatic growth during the 1980's followed by sudden collapse and the founder fled the country to avoid charges.
1991	Bank of Credit and Commerce International collapsed, revealing widespread fraud.
1992	Robert Maxwell's Mirror Group scandal: Maxwell used the firm's pension fund to buy shares and bolster the Company share Price.
2001	Enron liabilities were moved off balance sheet into special purpose entities partly owned by Company executives, creating conflicts of interest, in order to reduce published debt and bolster published profits.
2002	Worldcom: Expenses were reclassified as capital to bolster reported profits.
2003	Parmalat: Italian food giant suddenly collapsed. Family businesses had been financed with Company money and trading losses had been disguised by accounting fraud.
2006	Lehman Brothers collapse: Using apparently legal accounting devices the bank omitted debt from published balance sheets through repo 105 and repo 108 transactions.

Fuente: (Larcker, 2011, págs. 16-17)

A continuación, se presentará una breve descripción de los hechos que generaron la caída de algunas de estas grandes firmas. Los casos que se presentarán a continuación serán la caída de ENRON y PARMALAT.

El caso ENRON refleja el primer decline de una de las compañías más importante a nivel mundial, en donde se evidencia un manejo inadecuado y manipulación de recursos, que generaron un agujero en el mercado bursátil, desatando un impacto significativo que finalizó en la implementación de la ley Sarbenes Oxley.

Por otra parte, el caso PARMALAT, refleja el decline de una de las compañías con mayor re conocimiento a nivel mundial, afectando de manera directa el Good Will, dada la manipulación de su información financiera, buscando mantener su calificación ante organismos como Standard & Poors, con el propósito de tener una mayor capacidad de endeudamiento para adquirir inversiones basura, que no soportarían el mismo.

Tabla 4. Caso ENRON

Caso ENRON	
<i>Antecedentes</i>	<p>a. Inicio su vida productiva de energía en 1985, era dueña de plantas generadoras de energía, distribuidoras de gas y otras unidades involucradas en el suministro de servicios a consumidores y empresas.</p> <p>b. Se convirtió en el principal intermediario al interior del mercado energético, dado a que impulso la compra y venta de energía en forma de acciones y/o bonos.</p> <p>c. Logró posicionarse como la empresa número 7 en Estados Unidos, empleando a 21.000 personas en más de 40 países.</p>
<i>¿Qué sucedió?</i>	<p>a. Las operaciones comerciales de Enron dependían fuertemente de transacciones asociadas en su mayoría a negocios con futuros. Muchas de estas negociaciones con precios energéticos futuros estaban perdiendo dinero situación que llevo a crear una red de “sociedades” que mantenían las pérdidas fuera de los balances generales de la compañía, algunas de las sociedades fueron supuestamente armadas por ejecutivos, para beneficiar a ellos y a sus familias en varios millones de dólares.</p>
<i>Colapso</i>	<p>a. En el año 2001 la compañía devalo un agujero negro que llevó al suelo el precio de sus acciones en el mercado bursátil, situación que generó que la agencia reguladora de sector financiero estadounidense, la Securities Exchange Commission (SEC), iniciará una investigación a la empresa y a sus resultados.</p> <p>b. El 02 de Diciembre del 2001 Enron admitió que había inflado sus utilidades y se declaró en bancarota.</p> <p>c. Enron salió de la protección de bancarota en 2004, y siguió vendiendo sus activos restantes para pagar a los acreedores.</p>
<i>Principales fallas</i>	<p>a. Vacío en la legislación bursátil estadounidense.</p> <p>b. Marco legal de la desregulación del sector eléctrico en Estados Unidos.</p> <p>c. Las empresas de auditoría, los bancos de inversiones y las agencias de calificación de riesgo, no dieron señales de alerta oportunas.</p> <p>d. La relación entre autoridades del Gobierno y políticos con Enron.</p>

fuentes: Madrick, 2002, p. 98-101

Tabla 5. Caso Parmalat

Caso Parmalat	
<i>Antecedentes</i>	<p>El Grupo Parmalat se creó a principios de los años sesenta y siguió un crecimiento rápido y continuo. En 1990, Parmalat S.p.A. cotizó en la Bolsa de Milán y, a finales de los años noventa, el Grupo inició una campaña de adquisiciones internacionales, especialmente en América del Norte y del Sur.</p> <p>Desde principios de los años noventa, Parmalat creó varias filiales extraterritoriales en las Antillas Neerlandesas, Luxemburgo y Malta. El gobierno corporativo del Grupo se mantuvo como un negocio familiar, con miembros de la familia Tanzi integrados en los consejos de administración del Grupo empresarial.</p>
<i>¿Qué sucedió?</i>	<p>Los primeros síntomas de una crisis financiera comenzaron a manifestarse a comienzos de 2003, cuando Parmalat fue sometida a una continua vigilancia por Consob, el organismo de control italiano del mercado de valores: los balances aprobados en marzo de 2003 mostraban un flujo de caja que ascendía a Alrededor de 4.000 millones y deudas equivalentes a 7.000 millones. En respuesta a una solicitud de aclaración de Consob por esta situación financiera anómala, Parmalat explicó que esta elevada liquidez estaba destinada a apoyar la política de expansión del Grupo.</p>
<i>Colapso</i>	<p>Parmalat contaba con una inversión en la filial Epicurum ubicada en Islas Caimán, en donde contaba con 1.500 millones en inversiones de bonos con calificación AAA y pagares de 572 millones. Hacia noviembre de 2003 Parmalat anunció que había decidido liquidar la inversión que tenía en el fondo Epicurum y notifico que recibiría aproximadamente 600 millones de dólares en un plazo de 15 días.</p> <p>Para el 8 de diciembre del mismo año la compañía informó que no había recibido la totalidad de la inversión, sino que se había retrasado el pago en 150 millones. Dicha situación llamo la atención de organismos como Standard and Poor's, quien rebajó la calificación de los fondos de inversión a basura.</p> <p>Esto genero reestructuraciones al interior de la compañía con el objetivo de elaborar un plan industrial y financiero para el grupo para lo cual contrataron a Bonlat.</p> <p>El 19 de diciembre de 2003 el Banco de América alegó que el documento presentado por Parmalat para probar la existencia de un depósito de 3,95 millones de euros en Islas Caimán era una falsificación.</p>
<i>Principales fallas</i>	<p>Dentro de las principales fallas se evidencia la manipulación que ejercía el director financiero de la compañía en referencia temas que incrementaran la liquidez del grupo Parmalat. Igualmente se observa una manipulación de la información que podían recibir agentes externos a la compañía:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la correspondencia de los auditores. 2. Recibos bancarios falsificados. 3. Falsificación de los balances (Incrementos de activos, falsificación de créditos bancarios) 4. Actuaban en complicidad con grupos de bancos tanto nacionales como internacionales que disfrazaban las inversiones con esquemas complejos de descifrar.

Fuente: Carrara, 2006, p. 538-563

Ahora bien, los escándalos financieros anteriormente descritos, han tenido una gran influencia en el mundo y han sido la razón por la cual se ha optado por tomar medidas que permitan tener un mayor control sobre las compañías, evitando acciones fraudulentas, acciones como la implementación de un buen Gobierno Corporativo.

Sin embargo, esta no es la única responsabilidad que se le ha dado al Gobierno Corporativo, sino que también al disminuir conflictos de interés se busca que este pueda aportar a la gestión operativa, administrativa y financiera de las empresas (Larcker, 2011).

Una de las problemáticas por las cuales no se ha podido empezar hablar de Gobierno Corporativo en las empresas familiares colombianas, es la falta de conocimiento sobre la importancia de la implementación de este órgano, al interior de la compañía. También es importante mencionar que, en Colombia solamente es exigido a organizaciones que captan y manejan recursos del público, motivo por el cual, se han desconocido las ventajas que el gobierno corporativo puede proporcionar a cualquier tipo de compañía. (Superintendencia de sociedades, 2009)

Es por esta razón que la Superintendencia de Sociedades, a partir de la guía emitida en el 2009, ha buscado identificar las limitaciones y situaciones que dificultan dicha implementación, en donde se resaltan la falta de planeación, el desconocimiento del papel de las empresas de familia en la economía colombiana y el temor de generar sobrecostos al interior de la empresa.

Es entonces necesario comprender y conocer las principales características de las empresas de familia en Colombia, por lo cual daremos una breve introducción a continuación.

Empresas De Familia

Las Empresas De Familia En Colombia

En el giro normal de la economía y el crecimiento de las industrias, las empresas han empezado a vincular no solo a agentes externos para su funcionamiento, sino que igualmente se ha generado la vinculación de miembros familiares en la actividad económica desarrollada por diferentes compañías (Gutiérrez, 2008).

Actualmente no existe una definición que abarque de manera completa el concepto de empresas de familia, razón por la cual diferentes investigadores y autores han buscado dar un enfoque a este concepto. Autores como Poza (2004), menciona que “En este tipo de empresas es característico el altruismo de las relaciones al tratar de ampliar la participación de la familia en la dirección y en la propiedad” (p.20), por su parte Amat la definió como:

Es un tipo de organización en los que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa en donde no se evidencia una clara separación entre familia y empresa, por lo que los valores de la familia, su historia, y sus relaciones predominan en la organización, lo que genera que los conflictos de empresa se lleven a la familia. (Amat, 2008, p.21)

Por otra parte, los autores Neubaeur y Lank (1999) la definen como las organizaciones en que “La familia pretende que una o varias de sus generaciones intervengan en la empresa, siendo igualmente significativo que la misma familia y los empleados admitan que la empresa es controlada por ella y analiza el tamaño de empresa, influenciado por el número de empleados que son familia” (p.34), para generar mayor claridad en este concepto, dichos autores elaboraron un modelo que les permitiera identificar de una manera clara y completa la importancia del elemento familiar al interior de las compañías, el cual lleva por nombre Matriz de Propiedad – Dirección (Ramírez, 2004).

Ilustración 2. Matriz de Propiedad-Dirección

		DIRECCIÓN	
		Familiar	No Familiar
P R O P I E D A D	Familiar	X control total	Amo Y
	No familiar	Z herencia cultural	Salida O

Fuente: (Neubauer y Lank, 1999, p. 34)

En el punto X, se ubican a la totalidad de los propietarios y altos directivos que pertenecen a la familia, generando así el concepto de control total de la propiedad y la dirección. Mientras que en el punto Y se establece que ninguno de los empleados de la empresa es del núcleo familiar, pero el 100% de la propiedad se encuentra concentrada en ella, lo que genera el concepto de Amo ausente (Ramírez, 2004).

En el punto Z, se hace referencia al caso en el cual, la familia vende la empresa, pero sigue bajo su dirección, esto a partir de que, los sentidos y valores de la empresa, así como la gestión familiar siguen arraigadas a la compañía en el accionar de la misma. Y finalmente en el punto de salida O, hace énfasis en la pérdida de la calidad familiar de las compañías partiendo de que ni los empleados ni propietarios pertenecen a la familia fundadora (Ramírez, 2004).

Es así entonces, partiendo de la matriz desarrollada por Neubauer y Lank que el concepto con mayor relevancia al momento de hablar de Empresas de Familia hace referencia al

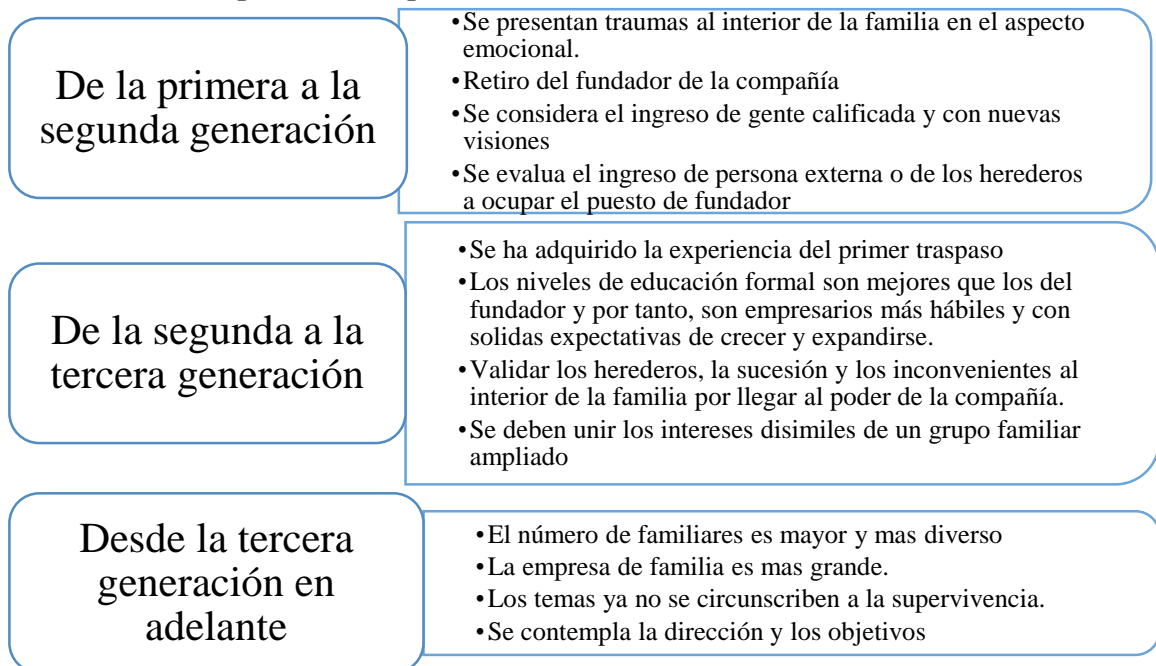
nivel o grado en el que la empresa está controlada por una Familia, reflejado esto en la voz y voto que tenga este órgano al interior de las compañías (Ramírez, 2004).

Evaluación De La Empresa De Familia

La motivación de quienes crean y gestionan empresas de familia es que se mantengan y perduren en el tiempo, según Leach y Bogod. Por lo cual, las empresas de familia buscan proteger y mantener a largo plazo la riqueza de la familia, razón por la cual este tipo de compañías buscan igualmente generar una unión de la familia, de preservación de los valores y tradiciones familiares, así como permitiendo a los miembros del núcleo familiar contribuir al desarrollo empresarial (Ramírez, 2004).

En el desarrollo y posicionamiento de la empresa de familia es importante destacar las siguientes etapas:

Ilustración 3. Etapas de la Empresa Familiar



Fuente: (Leach y Bogod, 2006)

Estructura De La Empresa Familiar:

La estructura de este tipo de compañías se deriva de las relaciones entre la alta dirección, los accionistas, el consejo de administración y los otros interesados del funcionamiento de las mismas. (Ramírez, 2004)

Es importante recalcar que las empresas de familia no cuentan con una estructura rígida, por el contrario, demuestran mayor flexibilidad en el gobierno que manejan, pero se hace indispensable que cuenten con una estructura básica que permita garantizar un buen manejo en las operaciones de la misma, algunos de los elementos a tener en cuenta son:

1. La propia familia y sus instituciones, como la asamblea familiar, el consejo familiar y el comité de accionistas: en primera instancia cuando hablamos de instituciones familiares encontramos que estas reflejan la instancia más espontánea y frecuente en este tipo de compañías, debido a que es aquí en donde se contemplan cuestiones tanto familiares como profesionales. Así mismo, partiendo de estas relaciones se empiezan a fortalecer los valores familiares y se contemplan los conflictos y posibles soluciones que se puedan presentar tanto en la familia, como en la empresa. (Ramírez, 2004)

Para formalizar las reuniones familiares en torno a las decisiones de la empresa, surge la asamblea familiar, en donde se reúnen los miembros de la familia para que, entre ellos, se desarrollen temas de interés común, tanto para la familia como para la entidad propietaria de la compañía (Neubaeur y Lank, 1999).

Finalmente, en cuanto al consejo familiar se define como:

Aquella reunión familiar formalizada, esto es, sujeta a una organización previa y al seguimiento a un plan de trabajo durante la misma, en la cual se disputen y deciden aspectos familiares que inciden directamente con la empresa. Es el órgano supremo creado por la

asamblea de familia, el cual hace las veces de junta directiva en las empresas. Es por lo tanto el ente ejecutivo familiar. (Gonzales y Peralta; 2004; p.160)

2. El consejo de administración: hace referencia al órgano que se encarga de definir las políticas de la compañía, con el fin de ayudar a la toma de decisiones de los directivos, proteger a los accionistas, velar por el cumplimiento de los estatutos de la empresa, mejorar la imagen de la compañía incrementando su credibilidad e informar a los accionistas, entre otros (Gallo, 1995).

Algunas de las ventajas que proporciona este órgano es que brindan un asesoramiento imparcial y ofrecen a la compañía conocimientos de diferentes ámbitos o áreas (Ramírez, 2004).

3. La alta dirección: Es aquella encargada de administrar de manera continua la empresa garantizando la perdurabilidad de la compañía en el tiempo, partiendo de las decisiones que toma para el desarrollo de los objetivos organizacionales (Ramírez, 2004).

Ventajas De Las Empresas De Familia

Dentro de las principales ventajas de las empresas de familia se encuentra el bienestar de los miembros de la empresa, dado a que, uno de sus objetivos es proveer trabajo a la mayoría de los miembros que componen el núcleo familiar, brindando un sustento económico y satisfaciendo sus necesidades (Ramírez, 2004).

Igualmente, uno de los factores que toman relevancia al interior de la compañía, es el traspaso de los valores familiares al ámbito empresarial, lo cual permite establecer una estructura para educar a las futuras generaciones, fortaleciendo así, la cultura familiar (Ramírez, 2004).

Finalmente, se evidencia que a nivel económico las empresas familiares representan una importante participación en el mercado, y la mayor parte de la economía de varios países Latinoamericanos y otras regiones del mundo, mostrando que se desarrollan en diferentes sectores de la industria y evidenciando que se posicionan desde pequeña, mediana o grande, sin importar su tamaño (Gutiérrez, 2008).

Desventajas De La Empresa De Familia

Algunas de las principales desventajas de este tipo de compañías y mencionadas por autores como Leach y Bogod, son las siguientes:

1. Dificil acceso al crédito dependiendo del tamaño de la compañía, mientras se posiciona la empresa de familia: en cuanto a la financiación, las variables relacionadas con este obstáculo se clasificaron en dos componentes: las condiciones del crédito y la oferta de líneas de crédito. Son muy pocas y realmente costosas las opciones de crédito que brindan las entidades financieras a las empresas y sin este tipo de ayuda económica es muy difícil que una entidad consiga crecer y perdurar en el mercado (FUNDES, 2006).
2. Falsa seguridad dado a que se ponen por encima los beneficios familiares de los organizacionales afectando así a los stake-holders diferentes a los dueños (Gutiérrez, 2008).
3. Drama de Sucesión, este tipo de compañías concentra el poder y la toma de decisiones en las personas de la familia que cuenta con un mayor conocimiento y entendimiento de la organización, pero no se preparan a las futuras generaciones para tomar el mando en las decisiones y futuro de la compañía, razón por la cual en muchas de las ocasiones afecta la perdurabilidad de las organizaciones en el tiempo. (Gutiérrez, 2008)

4. Otro de los aspectos que afectan el buen funcionamiento de las empresas es el conflicto familiar en referencia al manejo de las empresas, esto debido a que no se tienen establecidos los roles a desempeñar por cada uno de los miembros de la familia al interior de la organización, situación que no permite tener un control que mejore las bases de perdurabilidad de la empresa. Evidenciando por el contrario que se saltan procedimientos con la finalidad de obtener sus intereses propios y abusando del poder que les es otorgado. (Gutiérrez, 2008)

Problemas De La Empresa De Familia

Los principales problemas que se evidencian en las empresas se presentan en los tres grandes aspectos que forman parte de su estructura, que son la familia, el negocio y la propiedad (Parra, 2016).

En cuanto a la familia se observa que existe problemas entorno a las rivalidades entre los miembros de la misma, que pueden afectar el desarrollo empresarial, debido a la ausencia de roles, funciones y responsabilidades, definidos en un protocolo familiar (Parra, 2016).

Por otra parte, el negocio contempla la perspectiva estratégica de la empresa por lo cual, puede verse afectado al no darle cumplimiento al largo plazo debido a, cambios y dificultades en el entorno que puedan afectar la gestión y los intereses de la compañía (Parra, 2016)

Finalmente, la propiedad contempla los conflictos derivados de la dispersión de la propiedad de los accionistas y la ineficiencia de la junta. (Parra, 2016)

Para poder minimizar estos conflictos se plantea la integración de estos tres elementos como se muestra a continuación:

Ilustración 4. Interacción de Familia, Empresa y Propiedad



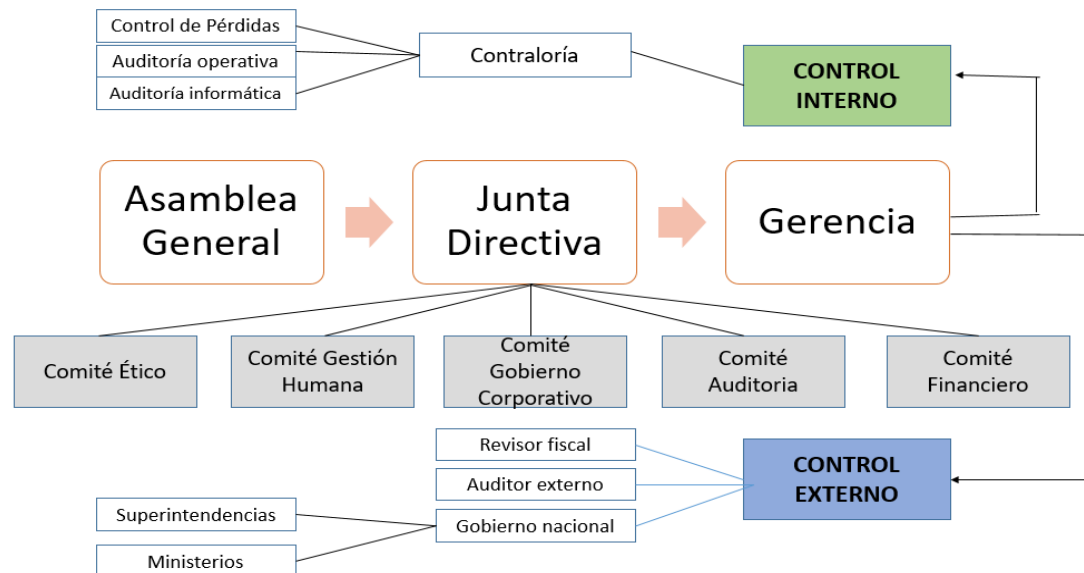
Fuente: (Parra, 2016, p.66)

Al grupo de la familia pertenecerá cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales. En la propiedad, están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa y en la empresa, están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico, sin ser propietarios ni miembros de la familia. (Parra, 2016, p. 133)

Gobierno Corporativo En Empresas De Familia

Es importante tener en cuenta que una adecuada administración ayuda a gestionar los riesgos empresariales y es garantizada mediante el gobierno corporativo, quien nos brinda una visión integral, sobre los procesos financieros, legales, operativos y de todo tipo empresarial, la cual es necesaria si se quiere llegar a tener éxito en una economía como la nuestra.

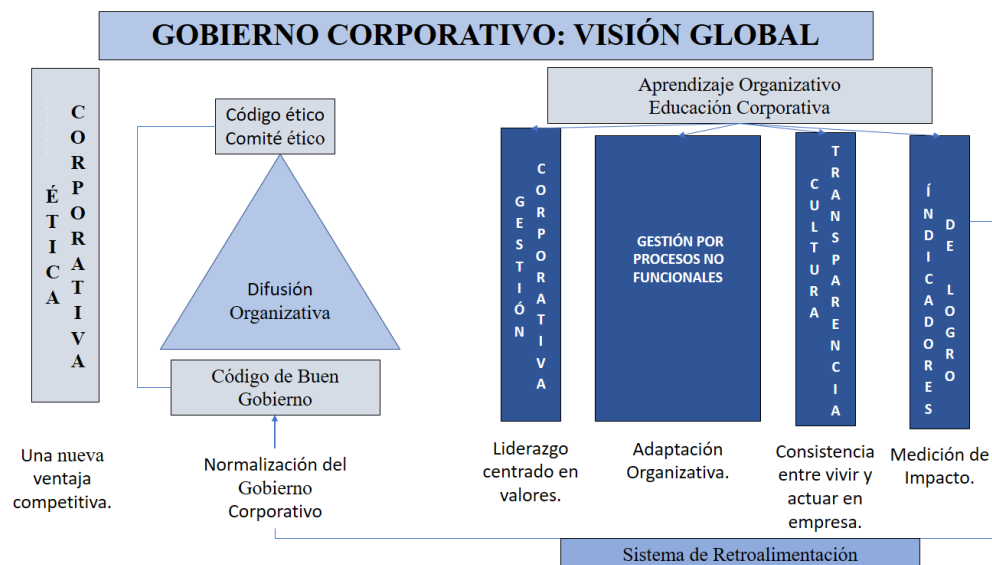
Ilustración 5. Gestión del Gobierno Corporativo



Fuente: (Serna & Suárez, 2005, Pág. 230).

La implementación de Gobierno Corporativo en empresas cerradas y de familia va más allá de la creación de códigos y políticas, se trata de adoptar una cultura de transparencia y equidad dentro de la organización, permitiendo distinguir, separar y manejar adecuadamente las tres grandes esferas que abarcan la sociedad: La familia, la empresa y la propiedad (Serna & Suárez, 2005).

Ilustración 6. Visión Global del Gobierno Corporativo



Fuente: (Serna & Suárez, 2005, Pág. 239).

Para ello es importante emprender un proceso de aprendizaje sobre la ética corporativa e interrelacionar los códigos y políticas diseñados en el proceso de implementación de Gobierno Corporativo, como se observa en la ilustración 6, para lograr que todos los involucrados, tanto internos, como externos de la empresa, adopten los valores y comportamientos necesarios para cumplir con el código de buen Gobierno Corporativo (Serna & Suárez, 2005).

Igualmente, es necesario que existan las tres figuras bases del Gobierno Corporativo en las empresas y que se establezca una adecuada comunicación, así como un manual de roles y responsabilidades para poder garantizar una gestión eficaz y eficiente. (Serna & Suárez, 2005)

Ilustración 7. Profesionalización



Fuente: (Serna & Suárez, 2005, Pág. 265).

Es así como las pymes hoy en día se encuentran ante una serie de retos que se presentan en la ilustración 8. Dichos desafíos deben ser asumidos con responsabilidad y compromiso por los miembros de las organizaciones, para así poder tener una adecuada implementación de Gobierno Corporativo con el fin de, mejorar los procesos y la gestión de la empresa, permitiendo prolongar su ciclo de vida, apoyar la economía colombiana y asegurar la obtención de dividendos por un largo periodo de tiempo.

Ilustración 8. Retos de las empresas familiares en Colombia.



Fuente: (Serna & Suárez, 2005, Pág. 330).

Diferencia Entre Empresas De Familia Y Pymes

Por lo general, se suelen confundir los términos de empresa familiar y pymes en el estudio de las organizaciones debido a que pueden presentar características similares, en la medida en que la empresa familiar se desarrolla en sus diferentes etapas, como se mostró en la ilustración 3 con anterioridad.

Actualmente la economía colombiana está conformada en un gran porcentaje por micro, pequeñas y medianas empresas, según informes de la Superintendencia de Sociedades. Estas han sido definidas por la ley 590 del año 2000 más conocida como la ley Mipyme la cual define a estas organizaciones como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana,” (Ley 590, 2000, p.3). Adicionalmente para que pueda clasificar dentro de esta categoría, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos que se observan en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 6. Requisitos empresas Pyme Colombia

Tipo De Empresa	Empleados	Activos
MICRO	Hasta 10	Menos de 501 SMLV
PEQUEÑA	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV
MEDIANA	Entre 51 y 200	Desde 5001 y menos de 15.000 SMLV
GRANDE	Más de 200	Más de 15.000 SMLV

Fuente: Ley 590 de 2000 - Mipyme

Las empresas familiares se pueden catalogar equívocamente como una pequeña empresa, como podría ser una tienda o panadería de barrio, pero el elemento que realmente se debe tener en cuenta para poder llamarla familiar, debe ser: el poder determinar que su control y gestión depende de una familia (Ramírez, 2004).

Es así, que muchas compañías pueden cumplir con las características de las pymes y son familiares, así como también existen grandes organizaciones que son de familia como las siguientes:

Ilustración 9. Empresas de Familia

Nombre de la empresa		
El Tiempo	BMW	Ford
Vanguardia Liberal	Harrods	Planeta
Leonisa	Varta	Allianz
Postobón	Wal-Mart Stores	Benetton
El País de Cali	Grupo Santander	Merck
Riopaila	Marriot International	Porsche
Colombina	Levi Strauss & Co	Hermès
Grupo Aval	Ikea	DeBeers
Danarango	Televisa	Chanel
Hilacol	Techint	Carnaval Cruise Lines
Fiat	El Corte Inglés	Zara

Fuente: (Gutiérrez, 2008)

Para poder conocer más a fondo sobre los requisitos de la aplicación de Gobierno Corporativo en nuestro país, a continuación se darán a conocer los principales aspectos sobre la guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia emitida por la Superintendencia de Sociedades, la cual refleja un estudio realizado por la misma, en el que se evidencian las falencias que tienen estas compañías, en cuanto a la implementación de este sistema, que bien puede ser muy beneficioso como se ha venido mencionando en el desarrollo de la investigación.

Guía Colombiana De Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas Y De Familia

A partir de las crisis financieras que empezaron a desarrollarse en el siglo XXI, en Colombia, la superintendencia de sociedades optó por desarrollar un estudio en donde se identificaran los principales tipos de sociedades que componen la economía colombiana, encontrando en este que, de las 160.000 sociedades registradas y constituidas, de las cuales 22.250 corresponden a sociedades cerradas, 19.109 son empresas familiares al año 2009 (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Con ello se evidencia que la economía colombiana está conformada por empresas familiares, situación que llamó la atención por parte de la superintendencia de sociedades para desarrollar una guía que les permitiera a estas, fortalecer su competitividad y buscar su permanencia en el tiempo.

La guía colombiana de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia se compone de 5 módulos, en donde las principales fuentes de información para la elaboración de la misma fueron encuestas realizadas por alrededor de 7.414 entidades de este tipo.

Dentro de los módulos que contemplan la guía se encuentran los siguientes: Control de Gestión, Máximo órgano Social, Administradores, Revelación de Información, Sociedades de Familia.

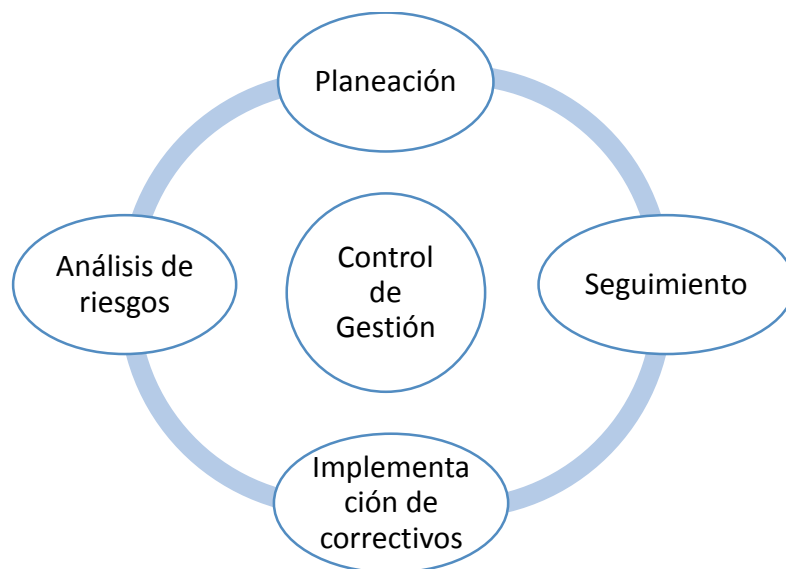
Control De Gestión

En este módulo la Superintendencia de Sociedades establece una relación entre el Gobierno Corporativo y el control de gestión que las empresas deben realizar para reflejar un sistema de gobernanza adecuado, puesto que el examen del control de gestión de una empresa

define la articulación del GC de la misma. Es decir que, si existe un adecuado control de gestión, se refleja un sistema de GC que funciona de manera organizada y ordenada.

A partir de un buen análisis de control de gestión al interior de las entidades se puede analizar las posibles contingencias y puntos a reforzar del gobierno corporativo, situación que desencadenó a partir del año 2005, se incluyera dentro del modelo en las instituciones financieras la evaluación del control de gestión. Teniendo en cuenta que este concepto fue aplicado a las grandes empresas a nivel nacional, la superintendencia de sociedades tomando como insumo la guía de Gobierno Corporativo decidió diseñar medidas orientadas al fortalecimiento del control de gestión en entidades cerradas y de familia (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Ilustración 10. Etapas Control de gestión



Fuente: Elaboración Propia.

- **PLANEACIÓN:** (Superintendencia de Sociedades, 2009) “Deben existir metas de corto, mediano y largo plazo establecidas por la administración. Igualmente se deben

determinar los objetivos estratégicos que buscan alcanzar, con la finalidad de identificar la posición a la cual la compañía quiere llegar” (p. 18).

- **SEGUIMIENTO:** (Superintendencia de Sociedades, 2009) “El control de gestión se sustenta en el seguimiento periódico y sistemático del cumplimiento de los objetivos trazados. El seguimiento al igual que la planeación debe desagregarse en las etapas y el alcance temporal de la planeación” (p. 18).
- **IMPLEMENTACIÓN DE CORRECTIVOS:** (Superintendencia de Sociedades, 2009) “Para completar el seguimiento han de implementarse los correctivos necesarios en los procesos en donde se encuentren fallas al interior de las organizaciones, por lo que han de diseñarse medidas orientadas al fortalecimiento de los procesos con mayores deficiencias” (p. 18).
- **ANÁLISIS DE RIESGOS:** (Superintendencia de Sociedades, 2009) “El sistema de control interno de las compañías reconocen en la actualidad la gestión de los riesgos, a los cuales están expuestos las empresas por lo que, la guía busca introducir medidas que puedan aplicar los empresarios a la gestión de los mismos” (p. 18).

Al momento de analizar los resultados obtenidos en las investigaciones practicadas por la superintendencia de sociedades entre 1997 y 2007, se evidenciaron las siguientes irregularidades en las sociedades cerradas y de familia:

1. Ausencias de controles en la gestión administrativa.
2. Ausencia de desarrollo del objeto social.
3. Falta de objetivos estratégicos, planes y presupuestos.

Así mismo uno de los principales problemas a nivel nacional que lograron detectarse fue la ausencia de planeación por parte de los empresarios nacionales, lo cual ha impedido la generación de planes estratégicos de largo plazo, que de acuerdo con los grandes grupos empresariales son aquellos que permiten cumplir los propósitos estratégicos planteados por la compañía. Ejemplo de esto: ISA, ECOPETROL, entre otros (Superintendencia de Sociedades, 2009).

De igual forma, el mantener una adecuada planeación permite a las organizaciones una mayor capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado o la economía, puesto que permiten replantear el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos (Superintendencia de Sociedades, 2009).

La planeación estratégica de las compañías parte del establecimiento de la misión y la visión de la misma, los cuales permiten trazar los objetivos estratégicos y con ellos los planes y presupuestos asociados a los mismos. Sin embargo, se puede observar que las empresas colombianas en su mayoría planean a corto plazo, lo cual no le permite adaptarse a las necesidades del mercado para permanecer vigente en el tiempo (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Adicionalmente se debe resaltar que la planeación estratégica de las compañías son temas que deben definir y tratar la dirección y la Junta directiva, pero teniendo en cuenta las encuestas realizadas, se evidencia que el 24,8% de los casos, aprueban planes estratégicos que no cuentan con las herramientas de control suficientes, que les permita desarrollar adecuadamente los propósitos empresariales (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Por otra parte, se encontró en la encuesta nacional de Gobierno Corporativo que el 23,3% de las juntas directivas no presentan al máximo órgano social un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Dentro de otras falencias se encontraron la falta de un proceso de inducción para el personal clave de las empresas, en donde se les proporcionará información adecuada en referencia al cargo a desempeñar, así como las responsabilidades derivadas de los mismos. Sumado a esto se observó que no se formalizaban los deberes de cada cargo con lo cual, no se podían detectar las personas clave en un proceso determinado de la compañía (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Para desarrollar un seguimiento adecuado a los objetivos, las empresas deberán implementar un monitoreo sistemático y periódico al cumplimiento de metas y planes estratégicos. Para esto se debe tener en cuenta:

- Evaluar a los responsables que participan en las actividades relacionadas con los objetivos.
- Evaluación de aspectos formales de la gestión (Documentación, actas, manuales)
- Ejecución del presupuesto y cumplimiento de planes estratégicos.

Dicho monitoreo deberá incluir indicadores de gestión para medir los avances de los objetivos propuestos por la compañía (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Con relación al análisis de riesgos, las empresas deberían, revisar, en primera instancia, los riesgos a los que están expuestos por el incumplimiento de leyes y regulaciones. De acuerdo con la encuesta se evidenció que en su mayoría no cumplían adecuadamente con

las normas del Código de Comercio, entre lo que se puede destacar: Rendición de cuentas, convocatoria a reuniones extraordinarias, entre otros. Por lo cual se debían identificar y divulgar los requisitos expuestos en la ley con la finalidad de implementarlos y dar cumplimiento a los mismos (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Como segunda instancia, la elaboración de la información financiera se presenta como una de las irregularidades más representativas, puesto que no existen procedimientos que permitan evaluar que la contabilidad se lleve conforme a las normas y dejen expuesta a la empresa a sanciones u otros riesgos relevantes para la gestión (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Así mismo, es necesario que la junta directiva realice reuniones para hacer seguimiento a los planes autorizados con el fin de identificar posibles diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado y de igual forma implementar planes de acción que permitan eliminar dichas brechas (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Finalmente, la definición de indicadores de gestión permitirá hacer un seguimiento a la operación realizada por la administración con la finalidad de evidenciar, por parte de cada uno ellos, el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Máximo Órgano Social

Este módulo trata la relación que debe tener las compañías con el máximo órgano social, debido a que es fundamental dar legitimidad a la toma de decisiones que afecten la operación y el cumplimiento de la estrategia organizacional de la empresa.

Inicialmente la guía plantea la importancia de tener esa relación para dar mayor validez a las decisiones. Por lo cual, es importante que se tomen nuevas medidas para convocar a los miembros del Máximo Órgano social, con el fin, de asegurar su asistencia y activa participación en las reuniones, lo cual se convierte en uno de los principales objetivos de implementar el gobierno corporativo. Para ello las empresas deben recurrir a nuevos mecanismos de comunicación como lo son el correo electrónico, las redes sociales o plataformas tecnológicas (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Igualmente deberá informarse en esta comunicación el orden del día, lugar específico, fecha y hora, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección y el mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén debidamente informados (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Una de las principales fallas que pueden afectar las decisiones del máximo órgano social es el incumplimiento con relación al tiempo para hacer llegar la citación de la convocatoria a los miembros, lo cual puede repercutir en inasistencia de los mismos, afectando la toma de decisiones (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Por otra parte, el máximo órgano social deberá contar con un reglamento interno en el que se establecerán las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros frente a las reuniones que se realicen y las decisiones que tomarán, con el fin de garantizar una adecuada gestión de la compañía (Superintendencia de Sociedades, 2009).

De igual manera, se puede determinar en la encuesta una serie de irregularidades en torno al mal manejo del diligenciamiento de actas, inadecuado control interno e inadecuada aprobación de estados financieros, lo que se convierte en un centro de conflictos

societarios, estas se presentan por delegación inapropiada que otorgan los socios a la administración (Superintendencia de Sociedades, 2009).

La mayoría de las empresas cerradas y de familia no cuentan con una delegación de responsabilidades ni de deberes de los accionistas, lo cual dificulta la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Una de las principales debilidades que detectó la encuesta fue la falta de conocimiento por parte de los accionistas con relación a la responsabilidad de la administración, situación que los deja expuestos a las decisiones y recomendaciones que ejerza los administradores, sobreponiendo sus intereses, por encima de los de la compañía (Superintendencia de Sociedades, 2009).

También, parte de las irregularidades que afecta a la mayoría de las empresas es la falta de comunicación en referencia al informe de gestión, debido a que, la administración no da a conocer toda la información sobre las operaciones realizadas en la empresa, al máximo órgano social, lo que puede afectar la toma de decisiones y generar conflictos de interés (Superintendencia de Sociedades, 2009).

En este aspecto es importante mencionar que, al ser empresas familiares, las relaciones personales priman sobre los beneficios empresariales, por lo cual, no se opta por crear procedimientos que ayuden a mitigar los riesgos de conflictos de interés, como podría ser la definición de una política de remuneraciones económicas, para evitar atribuciones inadecuadas (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Con el objetivo de dar mayor seguridad a las operaciones efectuadas por la compañía, se hace de gran importancia la elección del revisor fiscal, que sea totalmente independiente y

esté libre de sesgos en referencia a la compañía. Por esta razón se hace de vital importancia hacer una rotación de esta figura durante un tiempo máximo de 5 años, con el fin de que la información brindada al máximo órgano social para la toma de decisiones sea fiable y transparente (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Administradores

El Gobierno corporativo hace referencia a como es ejercido el poder en la empresa, atribuido a los administradores, debido a quien es sobre ellos que gira el desarrollo de las actividades de la empresa, debido a que bajo sus responsabilidades se encuentra el definir la estrategia corporativo y los métodos para desarrollarla (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Se ha evidenciado que el comportamiento de los administradores puede verse influenciado por diversos incentivos que los llevan a ejecutar actividades que no se relacionan con los intereses societarios, situación que genera que se establezcan medidas orientadas a definir los deberes y derechos de los administradores (Superintendencia de Sociedades, 2009).

De acuerdo con los resultados de la encuesta se evidenció que el 3% de las empresas encuestadas detectaron una extralimitación en las funciones de los administradores y, el 2% refleja una ausencia de reuniones por parte de la junta directiva, situaciones que han desencadenado que los administradores asuman roles que no son de su competencia, ejemplo claro de esto son las funciones asumidas por la gerencia debido a la falta de quorum por parte del órgano máximo (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Como se mencionó con anterioridad, la encuesta realizada por la Superintendencia Financiera reflejó que en la mayoría de las organizaciones carecen de documentos en donde

se evidencien las responsabilidades del máximo órgano social, por lo que no se encuentran definidos ni los roles ni lineamientos para evitar conflictos de roles o duplicidad de actividades (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Es así como las empresas en las mayorías de las ocasiones sufren problemas al momento de definir y asignar las funciones para cada uno de los órganos que intervienen a nivel organizacional. Es por esta razón que las empresas deben tomar el control y definir cuáles son cada una de las responsabilidades de los órganos que intervienen en la consecución de los objetivos estratégicos del negocio, con la finalidad de mitigar los impactos que se puedan originar de la ausencia de controles y responsabilidades (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Se señala entonces, que la mayor ventaja de conocer y asignar responsabilidades al interior de las organizaciones es promover la consecución de los objetivos empresariales y el no hacerlo terminaría en un desequilibrio organizacional (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Por esta razón la responsabilidad de la asignación de derechos y obligaciones en las compañías, deben estar a cargo del máximo órgano social que lleven a adoptar un buen gobierno para las empresas de acuerdo con sus necesidades interrelacionando igualmente la manera en cómo los diversos órganos de las empresas pueden interactuar de manera simultánea en búsqueda de la consecución de los logros (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Generando así que las empresas puedan mitigar los riesgos asociados a la usurpación o manipulación de responsabilidades entre los diferentes responsables a nivel organizacional.

De igual manera es importante resaltar, que las empresas no cuentan con un procedimiento definido para proceder a escoger a los miembros de la Junta directiva. La mayoría de las compañías, eligen a su junta directiva teniendo en cuenta: experiencia, calificación y prestigio, pero no se detienen a observar si los candidatos cuentan con vínculos laborales o es miembro de otras juntas directivas de empresas con un objeto similar a la suya. La verificación de estos puntos es de vital importancia para no caer en un incumplimiento en las prohibiciones definidas en el artículo 202 del Código de Comercio (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Estas situaciones lo que evidencian son las posibles extralimitaciones a la cuales se le pueden dar pie tanto a los administradores como a la junta directiva, dentro de las cuales se encuentran: Conflictos de interés, enajenación de títulos o acciones sin autorización, extralimitación en sus funciones, entre otras (Superintendencia de Sociedades, 2009).

El problema más evidente de no contar con mecanismo de selección de las personas que conformaran la Junta Directiva de las compañías es el exponer a la misma a situaciones que deriven irregularidades altamente perjudiciales para la compañía, como las que se expusieron con anterioridad (Superintendencia de Sociedades, 2009).

La designación de los directores por parte del Máximo órgano Social, teniendo en cuenta lo que se establece en los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, debe abarcar la propuesta y designación de los miembros del directorio, sujetándose a un procedimiento formal y transparente, con propuesta justificada de la comisión de nombramientos y remuneraciones si existiera, o del miembro o miembros independientes del directorio en caso contrario (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Buscando con lo anterior, garantizar nombramientos que vayan en contra de inhabilidades o incompatibilidades propuestas en la Ley, que puedan contemplar sanciones para la empresa y que puedan afectarla de manera económica o reputacional (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Uno de los puntos a destacar, en referencia a la encuesta desarrollada por la Superintendencia de Sociedad, es la forma en como la familia puede relacionarse a nivel empresarial sin la posibilidad de que se originen irregularidades, como lo pueden ser: conflictos de interés, préstamos a socios, gastos sin relación de causalidad o reparto de utilidades sin una justificación adecuada (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Como una de las principales conclusiones de la encuesta que se ha venido mencionando con anterioridad, se encuentra que las empresas colombianas en su mayoría están conformadas por una junta directiva no mayor a tres personas, que conservan el termino de carácter interno en donde se evidencian vínculos de parentesco, lo cual desata la posibilidad de obtener un grado de informalidad por parte de este órgano (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Con el objetivo de facilitar la toma de decisiones el número de miembros de la junta directiva debe ser impar, con la finalidad de no generar discordias y tomar de manera más ágil las decisiones convengan a la compañía. De igual manera un miembro de la junta debe ser ajeno a la compañía con el objetivo, de que las decisiones estén bajo imparcialidad, transparencia y objetividad (Superintendencia de Sociedades, 2009).

El que sea ajeno se refiere a que no tenga vínculos: laborales, familiares, corporativos. Con esto se brinda: Separación clara entre los intereses de la empresa y el interés privado,

racionalidad en la toma de decisiones, proporcionan un marco de reflexión, debido al que ser personas independientes o externos a la compañía alertan los eventos que podrían resultar inconvenientes para los intereses de la compañía, así mismo se pueden proporcionar nuevas ideas o alternativas de negocio, con lo cual se convertirían en personas de gran valor para la compañía (Superintendencia de Sociedades, 2009).

De acuerdo con la encuesta nacional de Gobierno Corporativo los principales inconvenientes detectados en las juntas directivas de las empresas colombianas son:

Tabla 7. Deficiencias en las Juntas Directivas

Deficiencias Detectadas En Las Juntas Directivas	Porcentaje De Error
No conocen la medición de la gestión de los representantes legales y de los ejecutivos hasta el segundo nivel.	32.20%
No aprueban la planeación estratégica de corto y mediano plazo que incluyan actividades discriminadas y fechas previstas de realización.	24.80%
No adoptan medidas correctivas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos	9.90%
No verifican la contabilidad.	5.80%

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2009, pg.54)

De igual manera, uno de los principales hallazgos de la encuesta practicada a 7.414 sociedades en el 2009, fue que el 81% aproximadamente de estas organizaciones no

cuentan con procedimientos documentados que permitan realizar procesos de sucesión y reemplazo frente a la ausencia de altos ejecutivos, representantes legales y administradores (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Dentro de los comités que se encuentran en las compañías encuestadas el más común en las sociedades es el de Auditoria, seguido por los comités de nombramiento y remuneración, y finalmente con un 5,9% los comités de gobiernos corporativo son los que menos participación tienen dentro de las sociedades encuestadas (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Revelación De Información

En este módulo la Superintendencia de sociedades busca dar a conocer la información que debería ser revelada por los administradores en el informe de gestión que presenta ante el máximo órgano de control, el cual debe contener como mínimo las operaciones celebradas con los Administradores, los asociados y personas vinculadas, el resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos y el cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Se observa que a quien corresponde velar por que haya un adecuado proceso de revelación de la información, es la Junta Directiva de las compañías, con el fin de otorgar transparencia a las operaciones realizadas y de esta manera, poder llegar a tomar decisiones informadas que permitan un óptimo desarrollo de la organización (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Aun así, en el 24,3% de las empresas encuestadas se evidencia que no se presenta dentro del informe de gestión, las actividades realizadas bien se, con los socios o con los administradores. De igual forma se desconoce en su totalidad, como fue mencionado con anterioridad, la política de remuneración, la cual es importante para valorar si los beneficios económicos entregados responden a las competencias de los trabajadores, sin que lleguen a ser cantidades mayormente significativas (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Otro de los aspectos en los que la guía hace énfasis es la rendición de cuentas de los administradores al momento de retirarse de su cargo. Con respecto a esto se encuentra que 50% de las empresas entrevistadas, tanto los empleados claves, como los miembros de la Junta Directiva, no rinden cuentas de su gestión tiempo después de su retiro, lo que dificultad la toma de decisiones puesto que, no se conoce a cabalidad como ha sido el manejo ejercido sobre la entidad (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Finalmente, el módulo muestra que la información que se presenta en los informes de gestión carece de transparencia, por lo cual, no es considerada útil para la toma de decisiones. Adicionalmente se pone en riesgo a los diferentes grupos de interés de la empresa, puesto que, no hay certeza sobre las cifras presentadas y no se les da a conocer la suficiente información sobre las operaciones efectuadas, que podrían conllevar a pérdidas significativas (Superintendencia de Sociedades, 2009).

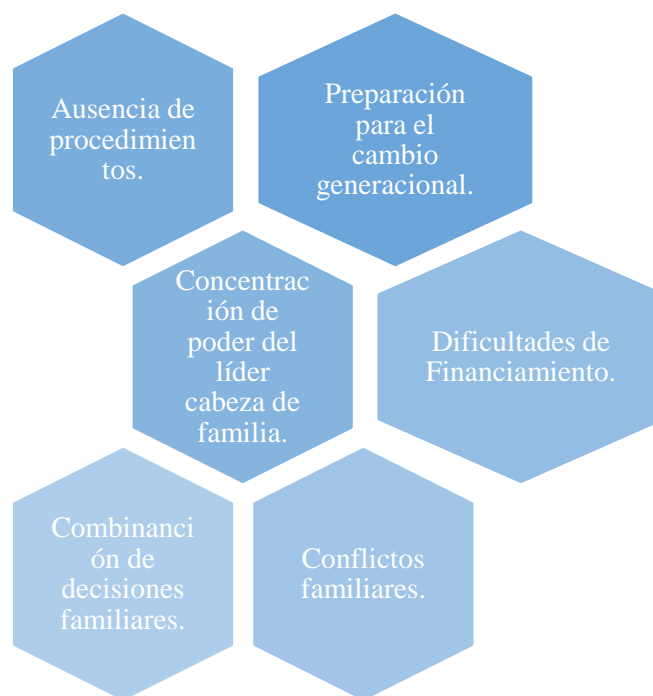
Sociedades De Familia

La guía para implementación de Gobierno Corporativo en sociedades cerradas y de familia hace un mayor énfasis en las empresas familiares dado que:

De las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53,70 % corresponde a sociedades de familia, cifra que, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas que diligenciaron la encuesta, en la que no se encuentran todas las micro y pequeñas empresas del país, puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano. (Superintendencia de sociedades, 2009, p. 70)

Dentro de los principales conflictos que se presentan en las empresas familiares se pueden destacar:

Ilustración 11. Conflictos De Empresas Familiares



Fuente: Elaboración Propia.

Para poder subsanar estos problemas, la sociedad de familia debe contar con dos órganos que la gobiernan, de esta manera se puede tener un mayor control sobre las actividades que se van a desarrollar, disminuyendo la posibilidad de conflictos de intereses entre los participantes de la organización. Estos dos entes son: en primera instancia el órgano que rige las relaciones familiares, la Asamblea de Familia, y a quien le corresponde los puntos

de encuentro entre la familia y la empresa, el Consejo de Familia (Superintendencia de Sociedades, 2009).

En cuanto a la Asamblea de Familia, esta se conformará con miembros consanguíneos bien sea que estén activos o no dentro de la organización, y su función principal será conciliar sobre las posiciones de los familiares, de tal forma que no tendrá poder para tomar decisiones, sino que solo actuará como mediador en situaciones de conflicto (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Por otra parte, el Consejo de familia estará conformado por los miembros elegidos por la Asamblea, y tendrá la opción de tomar decisiones sobre las actuaciones en la empresa. Dentro de sus funciones se encuentran: Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad, establecer el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión y elegir a los representantes de la familia que serán candidatos para ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Adicionalmente, este tipo de entidades deben de tener un documento, en el que se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad. Este debe ser creado por el consejo de familia y recibirá el nombre de Protocolo de Familia, el cual debe contener la historia de la familia y de la sociedad, los valores con los que se guiarán las actuaciones de la empresa, la misión y visión de la empresa y su relación con la familia, el plan de sucesión empresarial, la manera de solucionar las controversias entre familiares, entre otros. De las empresas encuestadas el 87,1% no cuentan con este documento (Superintendencia de Sociedades, 2009).

El Protocolo de Familia será clave para el desarrollo de la empresa puesto que:

Establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores. (Superintendencia de sociedades, 2009, p. 78)

Sin embargo, son muy pocas las empresas que cuentan con un plan de sucesión, de hecho, en estas sociedades el dueño o cabeza de negocio no suele establecer su momento de retiro, lo cual es un obstáculo puesto que, no existe una reacción eficiente que permita capacitar a los candidatos a la presidencia, ni se puede realizar una adecuada evaluación de los mismos, la cual requiere de terceros sin vínculos familiares o emocionales, para poder tener mayor objetividad acerca de si la persona cumple con los requisitos, y tiene las competencias necesarias para asumir el negocio. En caso de que el Consejo de Familia considere que no existe una persona de la familia apta para desempeñar las funciones del gerente, se debe postular a un tercero, quien será evaluado por el máximo órgano social (Superintendencia de Sociedades, 2009).

La administración en las empresas familiares es un gran reto, puesto que, es complicado poder tomar una posición objetiva al haber vínculos emocionales involucrados. Esto dificulta la clara definición de objetivos y la toma de decisiones, puesto que, cada miembro tiene perspectivas e intereses diferentes (Superintendencia de Sociedades, 2009). Así mismo, la segregación de funciones y la delegación de responsabilidades tienden a ser procedimientos evadidos, generando indisciplina dentro de la organización, por esto se requiere del establecimiento de políticas para las operaciones celebradas con la familia, previamente aprobadas por el Consejo de familia, de tal forma que se pueda mantener informados a todos los miembros y se puedan tomar decisiones claras conforme a los intereses de todos (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Con el fin de conocer el punto de vista de los empresarios de empresas de familia hoy en día con respecto a la implementación de Gobierno Corporativo, se presentará a continuación un estudio de caso, en el que se podrán identificar variables que permiten hablar de Gobierno Corporativo en empresas cerradas y de familia colombianas, así como también se podrán identificar factores que obstaculizan el desarrollo de un buen Gobierno Corporativo, acercándonos a la realidad que enfrentan estas compañías.

Caso De Estudio: Shoes Class Ltda.

A partir de un enfoque cualitativo, se realizó un estudio de caso, utilizando como herramienta la entrevista semiestructurada, ver Anexo 1, con el propósito de identificar las principales características de una empresa familiar tradicional colombiana y conocer si estas aplican dentro de su operación elementos de Gobierno Corporativo, partiendo de la Guía emitida por la Superintendencia de Sociedades en relación con la implementación de Gobierno Corporativo en las empresas de familia, que permitiera identificar las ventajas y deficiencias al interior de la operación encaminadas a la identificación de herramientas de Gobierno Corporativo.

El caso de estudio fue realizado en la compañía Shoes Class Ltda., empresa dedicada a la comercialización de zapatos para dama, caballero y niño, en estilo formal, informal, deportivo, casual, entre otros.

Resultados de la Entrevista

La entrevista fue practicada a la Representante Legal de la compañía y el propósito de esta era la indagación sobre el conocimiento y aplicación de elementos de Gobierno Corporativo al interior de la misma; dentro de los elementos que llamaron la atención cabe mencionar los siguientes:

1. La compañía no cuenta con un presupuesto anual que le permita proyectar e identificar los ingresos y gastos de la entidad en un periodo determinado de tiempo, por lo que no es utilizado en la actualidad como una herramienta de planeación con la que puedan controlar y programar sus actividades. Así mismo, la compañía actualmente ejecuta decisiones en referencia a la destinación de recursos monetarios de acuerdo con el comportamiento y

promedio de gastos que se ha manejado en años anteriores, por lo que la mayoría de estos son provenientes de la caja menor de la entidad.

2. La compañía se compone de 3 socios en donde uno de ellos cuenta con la mayor participación al interior de la empresa. Fue informado por parte de la administración, que a las reuniones citadas para contemplar temas como lo son presentación de estados financieros y concernientes a la toma de decisiones en cuanto a la operación de Shoes Class Ltda., participa en su totalidad el socio mayoritario dejando a un lado la opinión de los demás socios, que, si bien por tener un pequeño porcentaje al interior de la empresa no tienen voto, pero si cuentan con voz dentro de la compañía. Adicionalmente, la mayoría de reuniones citadas por la administración son para la presentación de estados financieros del último periodo contable por lo que no se generan reuniones periódicas durante el año para evaluar la gestión y cumplimiento de objetivos del negocio.
3. De acuerdo con el nivel de activos e ingresos de la empresa, esta se encuentra obligada a tener revisor fiscal, fue informado por parte de la Representante Legal que, desde el inicio de esta obligación, la persona en este cargo no ha sido removida y presenta un vínculo familiar con los dueños de la empresa. Esta situación, puede generar un sesgo profesional y de objetividad por parte del revisor fiscal, afectando así la presentación de informes a los diferentes entes de control y/o grupos de interés.
4. Uno de los puntos a resaltar y destacar de la entrevista practicada, es que la compañía cuenta con mecanismos de comunicación al interior de la compañía que le permite conocer la opinión y percepción de los empleados en cuanto a la ejecución de sus labores, proyecciones al interior de la compañía, entre otras.

5. Otro aspecto de gran importancia es la falta de planeación estratégica de la compañía, puesto que no llevan documentación que le permita identificar con claridad cómo debe asumir un proyecto y como desarrollarlo. No se deja documentado a los encargados de llevar a cabo los planes estratégicos, ni se hace un seguimiento en cuanto al progreso de los proyectos que se adquieren. Esto produce un impacto significativo en la compañía, puesto que, no preparan a la organización para asumir cambios que pueden afectar su gestión y desarrollo en el futuro. De igual forma no cuentan con un enfoque global o una estrategia documentada que les permita alcanzar sus objetivos, identificando oportunidades y mejorando la toma de decisiones.
6. La empresa no cuenta con un manual roles que incluya las funciones y responsabilidades para cada uno de los empleados de acuerdo con el cargo que desempeñe, e igualmente carecen de un documento en donde se pueda observar el procedimiento a seguir para la selección de personal, lo cual no les permite identificar con claridad las características que deben evaluar al momento de contratar nuevos empleados, asegurándose de que se personal calificado. Adicionalmente, al no tener cada uno de los colaboradores claras sus funciones, se pueden presentar conflictos que afecten las actividades de la compañía, como saltar procedimientos, abusos de poder, entre otros.

Estos fueron algunos de los factores que se identificaron como principales obstáculos para una adecuada implementación de Gobierno Corporativo dentro de la compañía SHOES CLASS, pero se evaluaron en la entrevista otros elementos que la guía emitida por la superintendencia de sociedades contempla para desarrollar dentro de las empresas cerradas y de familia.

Dichos elementos se observan a continuación en la tabla No 8. Resultados de la entrevista Shoes Class LTDA., junto con una breve descripción en relación con las respuestas obtenidas por parte

de la Representante Legal y algunas recomendaciones que se dieron a la administración para poder mostrar la importancia de implementar Gobierno Corporativo.

Tabla 8. Resultados entrevista Shoes Class LTDA.

Modulo Guía Gobierno Corporativo.	Requisitos Guía Gobierno Corporativo	Compañía Shoes Class	Recomendaciones
Módulo 1. Control De Gestión.	Presupuesto anual aprobado por el máximo Órgano Social	La compañía no cuenta con un presupuesto anual aprobado por el máximo Órgano Social. En cuanto a la decisión sobre la ejecución del dinero, el representante legal de la compañía informó que el pago de proveedores se realiza semanalmente y en cuanto a los gastos derivados de la operación como servicios, nómina, entre otros, la empresa maneja un promedio de gastos mensuales y los desembolsos se manejan a partir de la caja menor.	De acuerdo con la guía colombiana emitida por la superintendencia de Sociedades, el presupuesto es el mecanismo idóneo para controlar la planeación de corto y largo plazo, por lo cual se le recomienda a la compañía analizar la posibilidad de implementar un presupuesto, en donde pueda programar y controlar sus actividades en periodos anuales. Esto permite no sólo que la empresa consiga anticiparse a situaciones inadvertidas, sino que, además, ayuda a identificar sus necesidades de financiación conforme a los objetivos establecidos y a su proyección de crecimiento.
	Plan Estratégico que cubra un periodo superior o igual a dos años.	La compañía no cuenta con planes estratégicos que les permita documentar adecuadamente los proyectos que tiene la empresa. En la actualidad, los proyectos que maneja Shoes Class, se evalúan teniendo en cuenta la situación económica de la compañía. De esta manera pueden identificar si es fiable comenzar o abandonar un proyecto. Dicha evaluación contempla la compra de activos, nuevos clientes mayoristas y alianzas estratégicas. Es importante mencionar que el dueño y socio mayoritario de la compañía es quien planea y tiene la iniciativa sobre la ejecución de los proyectos, teniendo en cuenta clientes y proveedores conocidos, evaluando cada una de las propuestas.	Para identificar las metas a mediano plazo de la compañía, se le recomienda a la administración elaborar un plan estratégico, en donde se contemplen los resultados esperados, las actividades a desarrollar, cronogramas de ejecución, los recursos necesarios y los responsables para lograr las metas empresariales. De igual forma, las herramientas de la planeación como lo son la misión, la visión y los objetivos estratégicos deben revisarse periódicamente con la finalidad de estar alineados para alcanzar los propósitos de la empresa.

Modulo Guía Gobierno Corporativo.	Requisitos Guía Gobierno Corporativo	Compañía Shoes Class	Recomendaciones
Módulo 1. Control De Gestión.	Manuales de roles y procedimientos.	La compañía no cuenta con manuales de roles y procedimientos e igualmente no considera necesarios documentarlos debido a que, la rotación de empleados de la parte administrativa de la compañía es muy baja y cada uno de ellos conoce sus responsabilidades puesto que, el tiempo que llevan en el cargo es bastante largo, por tanto, la administración considera que las funciones están bien establecidas.	Así mismo la Superintendencia de sociedades considera fundamental documentar los roles y procedimientos a desarrollar por cada uno de los empleados, ya que esto permitirá identificar y hacer seguimiento al cumplimiento en referencia de las labores asignadas, encaminado todo esto a la ejecución de los objetivos empresariales. Por tanto, se recomienda crear los manuales con las funciones y responsabilidades de cada cargo, para evitar que los empleados se salten procedimientos que puedan afectar el buen funcionamiento de la organización, y para poder estar preparados en caso de que parte del personal se tenga que retirar de la organización.
	Riesgos a los cuales la compañía es susceptible.	La compañía no ha identificado los riesgos a los que es vulnerable y la percepción que tiene sobre los mismos, menciona la administración que las ventas de la compañía se han mantenido estables de un año al otro, por lo que no consideran que existan riesgos que afecte su operación. Igualmente tienen en cuenta la competencia del mercado chino así como el impacto producido en el consumo dada la reforma tributaria, específicamente con el incremento de IVA, factores que a pesar de su impacto no consideran críticos como para que se vea afectada la continuidad del negocio.	Se le recomienda a la compañía realizar un análisis de riesgos, que les permita identificar factores tanto internos como externos, que puedan afectar el desarrollo del objeto social de la compañía, mediante el desarrollo de una matriz en la que se pueda medir tanto la probabilidad como el impacto, que tendría la ocurrencia de un evento determinado, y así poder definir controles y procedimientos que permitan mitigar el impacto de dichos riesgos.

Modulo Guía Gobierno Corporativo.	Requisitos Guía Gobierno Corporativo	Compañía Shoes Class	Recomendaciones
Módulo 1. Control De Gestión.	Procedimientos y documentación para la elaboración de los EEEF de acuerdo a las normas de información financiera.	La compañía si cuenta con procedimiento y documentación para la elaboración de estados financieros bajo las normas de información financiera. Dicha documentación se encuentra en las políticas de la compañía en medio físicas y magnéticas, a cargo del contador y la representante legal.	Se recomienda a la compañía realizar una revisión periódica sobre las políticas contables, que permita identificar posibles falencias, para no caer en incumplimientos con la ley e igualmente, que garanticen la actualización conforme la emisión o entrada en vigor de nuevas normatividades aplicables a la empresa.
Módulo 2. Máximo Órgano Social.	Máximo Órgano Social.	La empresa cuenta con un máximo Órgano Social o Junta de Socios. Se reúnen de manera anual para realizar la presentación de estados financieros al socio mayoritario, reunión a la cual asisten el contador, el revisor fiscal y el representante legal de la compañía. De manera extraordinaria se reúnen los miembros de la parte administrativa cuando se presentan fallas que afectan directamente la operación de la empresa.	Si bien se identifica un órgano social, solo se reconoce al socio mayoritario, por lo que se recomienda, incluir dentro de las reuniones y en la toma de decisiones a los demás socios, que igualmente cuentan con una participación dentro de la compañía. Adicionalmente es recomendable realizar otras reuniones, no solo para revisar estados financieros, sino también para evaluar la gestión del negocio, lo cual resultaría beneficioso para detectar fallas o riesgos que pueden ser tratados con posterioridad.
	Revisor Fiscal.	La compañía esta obliga a tener revisor fiscal, sin embargo, no cuenta con un documento que le permita identificar los criterios de selección. Desde que se tuvo la obligación de tener Revisor Fiscal siempre se ha mantenido en el cargo la misma persona, quien tiene un vínculo familiar con los dueños de la empresa y quien fue seleccionado de acuerdo a su experiencia y formación profesional.	De acuerdo con la guía colombiana emitida por la superintendencia de Sociedades, se recomienda a la compañía documentar procedimientos para la rotación del revisor fiscal, (Cada 5 años) con la finalidad de que no se generen relaciones fuera de lo laboral con la administración, que puedan afectar la independencia del Revisor Fiscal o su objetividad. Igualmente es importante que la compañía defina procesos de selección evitando que haya influencias de cualquier tipo, garantizando un perfil idóneo para la persona que va a ejercer el cargo de Revisor Fiscal.

Modulo Guía Gobierno Corporativo.	Requisitos Guía Gobierno Corporativo	Compañía Shoes Class	Recomendaciones
Módulo 3. Administradores.	Junta Directiva.	La empresa no cuenta con una Junta directiva, sin embargo, la representante legal si considera importante implementarla ya que, esta les permitiría evaluar con mayor idoneidad las decisiones de la empresa, permitiéndoles tener en cuenta otros puntos de vista diferentes a los del dueño.	Se recomienda formar una junta directiva para definir con mayor claridad la estrategia corporativa y ejecutarla, para ello es necesario establecer las funciones de cada uno de los miembros, la periodicidad para reunirse, con el objetivo de mejorar la gobernabilidad y neutralizar riesgos al interior de la compañía.
	Actas aprobadas por el Máximo Órgano Social.	La compañía si cuenta con actas en las que se documentan las decisiones tomadas por el máximo órgano social, entre ellas se destaca aquellas en las que se presentan los EEFF de manera anual, las actas del comité de convivencia y COPASSO y eventualmente reuniones que se realizan con los proveedores del sistema de información de la empresa. Dichas actas las maneja la auxiliar contable y se almacenan en medio físico.	Se recomienda hacer un seguimiento a los compromisos adquiridos y documentados en las actas, con el fin de evaluar si se están cumpliendo y valorar los resultados de las decisiones tomadas, verificando que el archivo en donde se guardan las actas se encuentre en condiciones óptimas, de tal forma que no haya riesgo de pérdida o daño.
Módulo 4. Revelación De La Información.	Gobierno Corporativo.	La representante legal de la compañía no conocía el término de Gobierno Corporativo, pero lo asoció con un organismo de control que permita mejorar la operación de la empresa y así mismo impulsar el desarrollo corporativo.	De acuerdo a la información dada por la administración se evidencia la ausencia de la figura de gobierno corporativo, situación que permite recomendar a la compañía, informarse acerca de los beneficios que conlleva la implementación del mismo.
	Informe de Gestión.	El informe de Gestión presentado por la compañía contempla únicamente los estados financieros, así como información relevante en cuanto a las ventas y los clientes de la compañía al finalizar el año fiscal.	El informe de gestión emitido por la compañía debería incluir temas adicionales a la presentación de información financiera como lo son: operaciones celebradas con administradores o socios, resultado de operaciones sobre enajenación de activos y prácticas de gobierno corporativo.

Modulo Guía Gobierno Corporativo.	Requisitos Guía Gobierno Corporativo	Compañía Shoes Class	Recomendaciones
Módulo 4. Revelación De La Información.	Procedimientos de Información y divulgación.	De acuerdo a la representante legal, la compañía cuenta con una comunicación directa en la parte administrativa a excepción de la contadora, quien se comunica la mayoría de las veces por correo electrónico. En cuanto a los administradores de los locales y vendedores la comunicación se tiene por medio de una persona que visita cada punto de venta, notificando las decisiones más relevantes de la administración.	Se recomienda a la compañía el establecimiento de mecanismos de comunicación en los que no haya intervención de un tercero, sino que sea un poco más directo el canal de información, como podría ser, el uso de un correo electrónico o envió por parte de la administración de notificaciones escritas a los diferentes puntos de venta.
	Mecanismos de comunicación Vertical de abajo hacia arriba.	La representante legal manifiesta que, si existen mecanismos de comunicación vertical de abajo hacia arriba, la responsabilidad de dar a conocer al dueño y a la administración las solicitudes y opiniones de los vendedores, recae sobre la persona encargada del área comercial. Por otra parte, en el área administrativa hay una comunicación directa.	
Módulo 5. Sociedades De Familia.	Asamblea de Familia y Consejo de Familia.	La administración de la compañía considera que la asamblea y consejo de familia permiten controlar las relaciones familiares y los posibles conflictos que se pueden derivar de estas.	Se recomienda a la compañía establecer una asamblea de familia, en donde puedan orientar y conciliar las posiciones de cada uno de los miembros de la familia, estableciendo políticas para preservar los intereses comunes a largo plazo. Igualmente se recomienda crear el consejo de familia como puente entre la empresa y la familia, relacionando la participación de los miembros familiares en el negocio.

Modulo Guía Gobierno Corporativo.	Requisitos Guía Gobierno Corporativo	Compañía Shoes Class	Recomendaciones
Módulo 5. Sociedades De Familia.	Protocolo de Familia.	La compañía no cuenta con un protocolo de familia y no considera necesario implementarlo dado que, según la administración no se mezclan problemas familiares con la parte laboral y se respetan las decisiones tomadas por el socio mayoritario.	Se recomienda crear el protocolo de familia en donde se exprese por parte de la familia propietaria, la intención de regular las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad, identificando aspectos como la historia familiar y la sociedad familiar, los valores, la misión y visión, el plan de sucesión, los órganos de gobierno familiares, la relación laboral de los familiares con la empresa y la manera de solucionar controversias entre familiares.
	Plan de sucesión.	La empresa no ha implementado un plan de sucesión puesto que considera que la empresa aún es muy pequeña y son muy pocos los miembros del núcleo familiar que se encuentran vinculados laboralmente, por lo que la representante legal no lo considera un elemento necesario.	Con el fin de no perder la continuidad de la empresa en el tiempo, se recomienda realizar un plan de sucesión, en el que se darán a conocer los procedimientos para preparar a los posibles sucesores, en donde se tenga en cuenta el perfil profesional, sin preferencias o vínculos emocionales. Es importante tener en cuenta una adecuada capacitación a los posibles sucesores, en cuanto al conocimiento del negocio, concientizar a los actuales dirigentes del traslado a otras generaciones e integrar un grupo de la generación actual con la generación venidera, y finalmente, tener en cuenta que cada familiar tiene derecho a presentar un candidato para la sucesión.

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo 1: Entrevista Shoes Classs Ltda.

De igual manera, con el fin de que la compañía Shoes Class tuviera una visión más cercana sobre las ventajas de implementar Gobierno Corporativo, se propusieron algunas herramientas que permitieran mejorar algunos aspectos claves sobre la gestión de la empresa, permitiendo tener un mayor control de las operaciones y mejorando la toma de decisiones, teniendo en cuenta un análisis detallado de las fortalezas y debilidades con las que cuentan y los aspectos identificados durante las visitas realizadas y el desarrollo de la entrevista.

Herramientas Gobierno Corporativo

Inicialmente se realizó una matriz DOFA con el fin de identificar los factores, tanto internos como externos, que afectan directamente las operaciones de la empresa, de forma positiva o negativa. De esta manera, la empresa puede buscar estrategias que le permitan dar un buen provecho a sus fortalezas para disminuir u opacar sus debilidades. La matriz realizada se puede observaren la tabla No. 9.

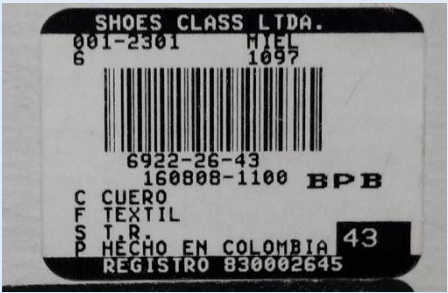
Tabla 9. DOFA Shoes Class LTDA.

<div>Factores Internos</div> <div>Factores Externos</div>	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">Se tiene adecuado conocimiento y aplicación de la normatividad que deben cumplir.Cuentan con procedimientos de información y divulgación al interior de la compañía.Se documentan las decisiones tomadas por el máximo órgano social.Posicionamiento.	Debilidades	<ul style="list-style-type: none">Falencia de plan estratégico no identifica cuáles son sus metas a mediano plazo.Ausencia se manuales de roles y procedimientos que permitan identificar la responsabilidad y funciones de los empleados.No hay controles al interior de su operación que le permita mitigar el impacto de la materialización de riesgos significativos.Carencia de un presupuesto anual.No identifica el término de Gobierno Corporativo. (No cuenta ni con protocolo de familia, ni con plan de sucesión)
	Oportunidades	FO	DO	
	<ul style="list-style-type: none">Ferias Internacionales y nacionales de moda.Proceso de globalización, el cual apoya el crecimiento de las empresas de familia.Investigación de mercado que permita identificar las últimas tendencias del sector.Ayudas del gobierno para el crecimiento y desarrollo de las empresas de familia y facilidad de créditos para empresarios.	<ul style="list-style-type: none">Aprovechar el posicionamiento de la compañía para acceder a ferias nacionales e internacionales, que les permita dar a conocer sus productos y atraer nuevos clientes.Hacer un seguimiento sobre el crecimiento y expansión del negocio, tomando como referencia, los resultados de las decisiones documentadas.Establecer un mayor control de acceso a los beneficios del gobierno, por ser una empresa de familia.Por su posicionamiento pueden identificar los productos solicitados por los clientes, mediante el estudio de mercado y así adecuar su portafolio a las necesidades de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none">Desarrollar un plan estratégico que permita identificar las circunstancias, en las que la compañía, puede acceder a las ayudas brindadas por el gobierno.Identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa, y documentarlos en una matriz que les permita implementar controles.Identificar los procesos de sucesión en grandes compañías de familia con el propósito de adaptarlos a la organización.Documentar las funciones y responsabilidad de cada cargo para poder mejorar el desempeño de los empleados.	
Amenazas	FA	DA		
	<ul style="list-style-type: none">Ingreso de nuevos competidores.Influencia de mercado chino.Productores de calzado en masa con tecnología de punta.Publicidad de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">Plantear un plan estratégico que permita identificar la participación de los competidores en el mercado y hacer frente a los mismos con el menor riesgo.Diseñar un plan de sucesión que le permita a la compañía, asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.Establecer roles del personal idóneos para mejorar la atención al cliente y poder mejorar la competitividad empresarial.Evaluar periódicamente la viabilidad de adquirir maquinaria, que permita desarrollar la producción de calzado.		

Esta matriz permitió a la administración detectar elementos que pueden impulsar el crecimiento del negocio, si se realiza un estudio y una adecuada evaluación, respecto a cambios significativos en las actividades operacionales de la compañía, como por ejemplo: Contemplar la opción de ser productora, crear un fuerte plan de mercadeo que incluya el uso de redes sociales para promocionar los productos más destacados del portafolio, ser partícipe de ferias de calzado para aumentar su reconocimiento y clientela o crear nuevas alianzas, inclusive con el mercado chino, uno de sus principales obstáculos en la actualidad.

Por otra parte, se realizó un estudio sobre las principales normatividades que aplican en Colombia al sector de calzado, con el fin de observar si la administración tenía conocimiento sobre cada una de ellas y poder determinar si las aplican en su totalidad. Los resultados de dicho estudio se presentan a continuación:

Tabla 10. Normatividad Shoes Class LTDA.

Cumplimiento De Normatividades		
Ley o Normatividad	Descripción	Shoes Class LTDA.
Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004.	Reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y ciertos artículos de marroquinería, establecido con el fin de prevenir prácticas que puedan inducir a error al consumidor, sobre los materiales y principales características, en que son elaborados los bienes que adquieren. Dicha resolución aplica a todo calzado con suela, destinado a cubrir total o parcialmente los pies y	<p>La compañía utiliza etiquetado con código de barras, en donde los clientes pueden observar los requisitos establecidos en dicha resolución.</p> 

Cumplimiento De Normatividades

Ley o Normatividad	Descripción	Shoes Class LTDA.
	otros artículos de marroquinería.	
Ley 1480: Estatuto del Consumidor.	Dicha ley promueve, protege y garantiza los derechos de los consumidores, con el fin de respetarlos, mantener su dignidad y velar por sus intereses económicos.	<p>La empresa aplica la ley y defiende los derechos de sus consumidores mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La venta de productos de calidad con garantía bajo los términos legales; 2. verificando que los materiales de elaboración son seguros y no producen perjuicios de salud en el uso de los mismos; 3. Entregando información confiable, óptima y transparente; 4. Contando con medios de comunicación mediante los cuales los clientes pueden dar a conocer sus sugerencias, quejas y reclamos; 5. Promoviendo los valores de la organización, dando énfasis en el respeto por el prójimo y la igualdad, brindando un trato equitativo y sin discriminación.
Normatividad Ambiental	En la ley 99 de 1993 y el decreto 2811 de 1974 se busca la protección, preservación y disposición ambiental para promover un medio ambiente libre de contaminación. La industria del calzado puede afectar el cumplimiento de dicha normatividad por la generación de residuos sólidos, residuos líquidos y contaminantes derivados de procesos como tintorería, estampados, acabados, entre otros.	La empresa manifiesta que como comercializadora, cuenta con política de orden y aseo en el trabajo, donde se contempla un plan de reciclaje para el manejo de desechos. Sin embargo, no realizan un estudio previo a sus proveedores para conocer si ellos cumplen con las respectivas normatividades ambientales, para la producción de calzado. De igual forma, no se verifica si ellos cuentan con certificados o sellos ambientales que puedan servir como plus para los productos, y que sean aceptados para posibles negociaciones con entidades del exterior, lo que les permitiría recibir beneficios adicionales.
Legislación Tributaria	Esta normatividad recoge recursos bajo los principios de igualdad y proporcionalidad, con el fin de sufragar el gasto público buscando el bien común de la sociedad.	La compañía manifiesta dar cumplimiento a la legislación tributaria. Se encuentran al margen de los cambios de la reforma tributaria y asisten a seminarios de actualización periódicamente

Cumplimiento De Normatividades

Ley o Normatividad	Descripción	Shoes Class LTDA.
Ley 1581 de 2012	Esta ley promueve el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ellas en bases de datos, y asegurar el uso adecuado y con autorización de la misma.	La empresa tiene base de datos en medio magnético, las cuales ha registrado en la superintendencia de industria y comercio dando cumplimiento a la ley. Igualmente cuenta con la política de protección de datos personales, y manifiesta que no hace uso de estos sino exclusivamente para cumplimiento normativo.
Ley 1562 de 2012 y Decreto 1443 de 2014	Dichas normas modifican el sistema de riesgos laborales y dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional, así como también regulan la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).	La compañía llevo a cabo la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), bajo la nueva legislación en colaboración con su ARL, asegurando un ambiente adecuado para el desarrollo y crecimiento profesional de sus empleados.
Circular 000055 de 2016	Norma mediante la cual se dicta nuevos sistemas técnicos para el control de facturación.	La compañía se encuentra en proceso de adaptación a dicha norma. Se encuentra trabajando de la mano con la entidad prestadora de servicios de sistemas (Software de ventas e inventarios) para realizar las respectivas modificaciones que requiere la DIAN.

Fuente: Elaboración Propia.

Este tipo de ejercicios le permite a la entidad estar actualizada sobre las normatividades vigentes y en caso de incumplimiento, tomar medidas para evitar posibles sanciones o problemas mayores que puedan afectar el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Igualmente, se realizó un manual de cargos, donde se observan las principales funciones y responsabilidades de los empleados de la empresa, Ver Anexo 2. Dicho manual se elaboró de la mano con la representante legal, identificando los indicadores para evaluar su desempeño, los requisitos mínimos para desempeñar el cargo, las habilidades y conocimientos requeridos, entre otros aspectos. El formato que se utilizó es el siguiente:

Ilustración 12. Manual de cargos

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN				
DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO
GERENCIA		DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE		No. DE PERSONAS	SALARIO	ELABORADO POR
II. NATURALEZA DEL CARGO				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				

IV. INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1				
2				
3				

V. REQUISITOS			
FACTORES	SUB FACTORES		ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN		
	EXPERIENCIA		
	NIVEL DE DIFICULTAD		
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA		
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.		
	POR RESULTADOS		
	POR DINERO Y VALORES		
	POR ATENCION		
ESFUERZO	FISICO		
	MENTAL		
	VISUAL		
CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	
	MEDIO AMBIENTE		
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
OBSERVACIONES			

Al realizar el estudio de caso se pudo determinar que las empresas familiares en Colombia, en su mayoría no conocen ni implementan la figura de gobierno corporativo, lo que las deja con mayor exposición a los riesgos que les impida perdurar en el tiempo.

Conclusión

Como resultado del trabajo de investigación desarrollado en los últimos meses, y a partir de la revisión de la literatura, se pudo determinar la importancia que el término de gobierno corporativo tomó a nivel mundial, a partir de las diferentes crisis financieras, las cuales dieron pie a poner en riesgo al capital de trabajo y el Good Will de compañías como ENRON y Parmalat.

Dichas crisis permitieron desarrollar regulaciones, en referencia al manejo adecuado de las compañías, ejemplo de esto es la Ley Sarbenes Oxley, que busca proteger a los inversores y al público en general de las operaciones económicas, por medio de una mayor confianza con respecto a la presentación de la información financiera e igualmente, disminuyendo el conflicto de intereses entre las partes de las organizaciones. Sin embargo, es importante reconocer que, a pesar de estos instrumentos, la existencia de escándalos corporativos será un riesgo latente al interior de los diferentes tipos de compañías, dada la existencia de factores tanto internos, como externos, sobre los cuales no se tiene control absoluto.

Es así como diferentes autores iniciaron su investigación en referencia a prácticas de buen gobierno, definiendo estas como un conjunto de directrices que pretende relacionar las principales partes de una organización, en este caso, a la administración y los dueños, en donde se especifiquen tanto las responsabilidades como los deberes y derechos con los cuales cuenta cada una de las partes, con la finalidad de llevar a buen término los objetivos corporativos en miras de mejorar los resultados financieros y operacionales de la organización.

De acuerdo con el estudio y el análisis práctico realizado se pudo evidenciar que, en Colombia, el gobierno corporativo tiene mayor relevancia en compañías del sector financiero y empresas con niveles de activos e ingresos bastante elevado, lo que deja rezagado la aplicación de este concepto en las empresas familiares colombianas las cuales representan el 70% de la industria colombiana y aportan entre 45% y 70% del Producto Interno Bruto. (Superintendencia de Sociedades, 2014)

Con el propósito de establecer un conocimiento de este término, la superintendencia de sociedades desarrollo la guía colombiana de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia, en donde se puede obtener una visión global del entendimiento y falencias que tienen las empresas familiares con referencia a la implementación del mismo, estableciendo una serie de directrices que les permita desarrollar e implementar la figura de Gobierno corporativo, y de esta manera hacer frente a los obstáculos que impiden su crecimiento y perdurabilidad.

Entre estos elementos de la guía se destacan: el control de gestión, el desarrollo de un máximo órgano social, el establecimiento de roles y responsabilidades de los administradores, los procedimientos para la revelación y adecuado uso de información, y la conservación de las sociedades de familia.

Así mismo, con el propósito de identificar y conocer la operación de una empresa familiar y la aplicación en el interior de la misma, de algunos elementos de gobierno corporativo, se desarrolló un caso de estudio mediante la aplicación de una entrevista, con la cual se pudo determinar el desconocimiento por parte de la gerencia y de la administración del concepto de Gobierno Corporativo, así como de los elementos del mismo.

De la aplicación del instrumento se pudo detectar que, si bien al interior de la compañía no se implementan los elementos como lo referencia la guía colombiana, se pudo evidenciar que se incorporan algunos elementos de gobierno al interior de su operación.

Como resultado de este estudio se decidió entregar a la compañía, un proyecto que le permita conocer e implementar en el desarrollo de sus operaciones, herramientas encaminadas a la aplicación de un buen gobierno corporativo. Estas herramientas son una matriz DOFA, un manual de funciones y un resumen de la normatividad vigente aplicable a la compañía.

De igual forma, se hizo entrega de las recomendaciones establecidas, a partir de los resultados de la entrevista, en donde se pudo evidenciar que la gerencia cuenta con la disposición en cuanto a conocer más sobre Gobierno Corporativo y poder acoger dichas prácticas.

El desconocimiento de estas prácticas no permite que las empresas de familia colombianas perduren en el tiempo, razón por la cual la industria colombiana no representa competencia significativa frente a grandes superficies.

Teniendo en cuenta todos los factores mencionados con anterioridad, se considera que la viabilidad de implementar un Gobierno Corporativo en empresas de familia colombianas es alta, considerando que el principal factor que contribuye con dicha aplicación es el papel de la gerencia, la cual deberá mostrar interés para que la compañía perdure en el tiempo y pueda posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve. Teniendo en cuenta las particularidades y dinámicas propias de las organizaciones con estructuras cerradas.

Anexo 1. Entrevista Shoes Class Ltda.

Módulo 1. Control De Gestión

1. ¿La compañía cuenta con un presupuesto anual aprobado por el Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración?

- Si: ¿Qué criterios utilizó para su elaboración?, ¿Cuál es el seguimiento que se le hace al presupuesto?
- No: ¿Qué hacen para tomar decisiones sobre la ejecución del dinero?

Entrevistado: Los desembolsos que realizan la compañía se limitan al pago de proveedores y gastos de operación. En cuanto al pago de proveedores se ha establecido desde hace mucho tiempo que se realiza de manera semanal, por lo que cada 8 días se toman las facturas por pagar y se emiten los cheques, los cuales el gerente verifica y firma (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Por otra parte, para los gastos de operación, suelen ser fijos cada mes, lo que corresponde a servicios, papelería, elementos de aseo, envíos de mercancía, transporte, refrigerios. Se conoce un promedio mensual de estos gastos, y como no suelen haber gastos extraordinarios entonces se maneja por caja menor, la cual está a cargo de cada uno de los administradores de los locales y en la oficina la manejo yo (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Si hay que realizar algún desembolso de manera extraordinaria, la orden viene directamente del socio mayoritario de la empresa, quien es dueño y gerente, él toma las decisiones teniendo en cuenta la viabilidad de los proyectos y la situación financiera de la empresa (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

2. ¿La compañía cuenta con un plan estratégico que cubra un periodo igual o superior a dos años, en donde se definan los objetivos estratégicos?

- Si: ¿Cuál es el plan estratégico y cuáles los objetivos?, ¿Qué tipo de seguimiento se le hace tanto al plan como a los objetivos estratégicos?
- No: ¿Cómo planean los proyectos? ¿Como desarrollan un proyecto?

Entrevistado: Por lo general se evalúa la situación económica de la empresa y dependiendo de esto se toman decisiones bien sea para emprender un nuevo proyecto o para abandonar uno que este en desarrollo. Entonces si hay recursos para invertir en el negocio se buscan alternativas como la compra de nuevos activos o nuevos clientes a quienes se pueda vender al por mayor, o alianzas para tener nuevos puntos de venta, se buscan varias alternativas y una vez encontradas se realiza un estudio para ver que tan viables son, que tan seguras son, que riesgos se corren (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Cuando se asume un proyecto el dueño es quien planea la ejecución del mismo, mas no se deja documentado, solo se siguen las instrucciones que el da. Siempre la decisión depende de él, no intervienen otros miembros de la organización, sino solo para dar información que requiera el dueño para poder decidir, como información netamente financiera, es lo que suele consultar (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Pero si por el contrario las utilidades no son muy altas se evalúan los planes que están en proceso y se determina si es viable para continuar, o si se deben pausar o anularlos. O se buscan alternativas para disminuir costos y gastos, como cambio de proveedores (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

La verdad la mayoría de los proyectos que se desarrollan no son iniciativa del dueño, sino que clientes, conocidos, proveedores, llegan con propuestas, proyectos ya planteados que son analizados por el dueño para ver si es viable invertir o no y dependiendo de eso el dueño decide (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

3. ¿Existen manuales de roles y procedimientos?

- No: ¿Cree usted necesario definir los roles de los funcionarios de la compañía para dar cumplimiento a los planes y objetivos estratégicos?

Entrevistado: Mas que definir los roles y funciones de los empleados, creo yo es más importante darles a conocer los objetivos para todos perseguir el mismo fin, porque si todos conocemos a lo que queremos llegar y todos dirigimos nuestras actividades para el cumplimiento de un mismo objetivo, este podría ser más fácil de alcanzar (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

En cambio, como la rotación del personal no es alta, a excepción de los vendedores de los locales, cada uno conoce muy bien su cargo y sus funciones (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

No considero que allá necesidad de documentarlos. Es que los administradores y todos los miembros de la parte administrativa son personas que llevan ocho o más años en la empresa, en el mismo cargo. Ya conocen muy bien que deben hacer, así que no lo creo necesario (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

4. ¿La compañía tiene identificados los riesgos a los cuales es susceptible?

- Si: ¿Que herramientas utilizaron para identificar dichos riesgos? ¿Cuáles son las herramientas para mitigar, aceptar y/o tratar dichos riesgos?

- No: ¿Cuál es la percepción sobre los riesgos que puede enfrentar la empresa actualmente?

Entrevistado: Actualmente la empresa es estable, ha mantenido las ventas con respecto al año anterior por lo que no considero que haya riesgo en ese aspecto, bueno, teniendo en cuenta la alta competencia, el calzado chino que también ataco muy fuerte hace tiempo atrás, y sobre todo con el aumento del IVA los consumidores optaron por no gastar, disminuir el consumo de todo, ese fue un fuerte golpe para la economía. Pero a pesar de esto la empresa es estable (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

5. ¿La compañía cuenta con procedimientos y documentación para la elaboración de los estados financieros de acuerdo a las normas de información financiera en donde se refleje la situación real de la empresa? ¿Esta documentación está organizada? ¿En qué medio la almacenan? ¿A cargo de quien está?

Entrevistado: Si, la empresa ha tenido que asumir el proceso de implementación de las NIIF, para ello se capacito la contadora y también se verifico que el revisor fiscal contara con estudio con relación al tema de la nueva normatividad (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017)

Para poder llevar una adecuada contabilidad se tuvieron que crear algunas políticas, que yo tuve que revisar junto a la contadora, su auxiliar y revisor fiscal, para asegurar que todo estuviera bajo norma. Esta documentación se encuentra ordenada tanto en medio físico como magnético. Tenemos varios archivadores y el software contable (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

La información está a cargo mío y de la auxiliar contable, nosotras somos quienes tenemos mayor acceso e igualmente somos quienes registramos las operaciones (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Módulo 2. Máximo Órgano Social

6. ¿La compañía identifica el máximo órgano social?

- Si/No. ¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde se contemplen temas como la remuneración de los empleados, las operaciones celebradas por la sociedad con los socios y administradores, entre otros?, ¿Quién conforma el órgano? ¿Como es el proceso de toma de decisiones?

Entrevistado: Aquí se hace reunión anual para la presentación de estados financieros en marzo de cada año, a esta asisten el dueño, la contadora, la auxiliar contable, el dueño... y se muestran los resultados del año, la utilidad o perdida (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017)

De resto, no se hacen reuniones sino de manera extraordinaria cuando hay algún tipo de inconveniente como, por ejemplo, hace poco tuvimos que reunirnos por fallas con el sistema de inventarios así que había que buscar soluciones entre todos porque es un programa que todos debemos conocer y usar, o problemas similares que se detectan el transcurso de las operaciones, como un aumento de inventarios también paso hace poco y hubo reunión para determinar que hacer al respecto (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Las reuniones son muy esporádicas y se tratan temas muy específicos que intervienen con el funcionamiento normal de las operaciones, como los casos que acabo de mencionar (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

7. ¿La compañía está obligada a tener Revisor Fiscal?

Si, nuestra empresa está en esa obligación.

- Si: ¿Cuáles son los criterios de selección?, ¿Se tienen en cuenta criterios de idoneidad e independencia en el momento de la selección de Revisor Fiscal? ¿Cuál es el proceso de selección?

Entrevistado: No hay establecido en documento un proceso de selección como tal. Desde que se tiene la obligación de tener revisor fiscal siempre ha sido la misma persona, y es el esposo de una prima. Así que, teniendo en cuenta el vínculo familiar creo yo, no se tiene en cuenta el criterio de independencia (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Pero si es una persona capacitada para el cargo que desempeña. Para su elección se tuvo en cuenta sus capacidades, la experiencia en otras compañías y su formación profesional (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Módulo 3. Administradores

8. ¿La compañía cuenta con junta directiva?

- Si: ¿Cuáles son los principales aspectos de su reglamento de funcionamiento?, ¿Cuántos miembros la conforman?
- No: ¿Considera importante implementar una junta directiva?, ¿Por qué?

Entrevistado: Si considero importante tener una junta directiva, puesto que, con esta se podrían evaluar mejor las decisiones que se toman. El dueño puede tener más perspectivas con respecto a los proyectos, puede recoger diferentes puntos de vista que permitan tomar mejores decisiones. Y también puede obtener consejos para mejorar la compañía, su gestión (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

9. ¿La compañía maneja actas en las que quedan registradas las decisiones del máximo órgano social o Junta de socios?

- Si: ¿Con qué periodicidad se realizan y que temas relevantes se suelen documentar?
¿Quién las maneja? ¿Como se archivan?

Entrevistado: Se realizan actas para las reuniones anuales de presentación de estados financieros como lo comentaba con anterioridad. También se llevan actas para reuniones que obliga la ley como las del comité de convivencia o copasso (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Hay otras que se hacen de algunas reuniones extraordinarias en las que intervienen terceros, como cuando se habla con la persona que nos brinda los servicios del sistema informático, por ejemplo.

Las maneja por lo general la auxiliar contable y se archivan en medio físico, en carpetas (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Módulo 4. Revelación De Información

10. ¿Qué es para usted Gobierno Corporativo?

Entrevistado: Nunca había escuchado el termino de Gobierno Corporativo. Creo yo que hace referencia a tener un organismo de control y autoridad que permita mejorar la operación de la empresa, tal vez, por la palabra gobierno, pienso es eso y en un conjunto de algunas políticas para permitir un óptimo desarrollo corporativo (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

11. ¿Cómo son los procedimientos de información y divulgación?

Entrevistado: La comunicación de la parte administrativa es directa, a excepción de la contadora quien esta pocas veces en la oficina, con ella se contacta bastante por correo (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

En cuanto a los administradores de los locales y los vendedores, hay una comunicación telefónica diaria para atender cualquier asunto e igualmente hay una persona encargada de todo lo comercial, entonces ella visita constantemente los puntos de venta y ella es la encargada de hablar con ellos y transmitir la información al dueño (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Cuando se da a conocer información de relevancia a los empleados, se utilizan actas con lista de asistencia (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

12. ¿Existen mecanismos de comunicación vertical de abajo hacia arriba?

Entrevistado: Si, como mencionaba con anterioridad hay una persona encargada de los locales y ella debe visitarlos y atender a los vendedores y administradores, y hacer llegar al dueño o a mí las peticiones, reclamos o sugerencias (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Y en la parte administrativa se está en contacto todo el tiempo directamente (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Módulo 5. Sociedades De Familia

13. ¿Qué entiende usted por asamblea de familia y que entiende por consejo de familia?

Entrevistado: Tampoco había escuchado antes esos términos. Yo creo que son organismos para controlar las relaciones familiares y las laborales. Para evitar que haya una mezcla de conflictos, es decir, que con esa asamblea o consejo se pueda evitar,

mezclar problemas familiares con el trabajo y viceversa (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

14. ¿La compañía cuenta con un protocolo de familia?

- Si: Realice una breve descripción del contenido del protocolo de familia.
- No: ¿Creé usted que un protocolo de familia podría llegar a elaborarse en la compañía?

Entrevistado: No creo necesario el protocolo de familia dado que en nuestra empresa no se suelen mezclar problemas familiares en lo laboral. También se tiene muy claro que solo hay un dueño y él es quien toma las decisiones y nadie discute eso (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Todos conocemos el papel que tenemos en la empresa y hoy en día no hemos tenido que lidiar con problemas mayores por falta de normas para distinguir entre lo familiar y lo laboral (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

- ¿Qué tipo de problemas considera que puede llegar a mitigar con el protocolo?

Yo creo que puede aliviar los conflictos en los que se afecta la actividad de la empresa por cuestiones personales o fuera de lo profesional. También podría ayudar con la definición de cargos cuando se trata de emplear a un familiar, tal vez con el protocolo se puedan establecer pautas claras para no afectar la selección de personal, procurando la elección de la persona más idónea sin que interfiera el vínculo familiar (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

15. ¿La compañía ha establecido un plan de sucesión?

- ¿Por qué razón no se ha establecido?

Entrevistado: En la empresa, es una empresa pequeña, no todos los miembros de la familia están involucrados y creo que un plan de sucesión no sería necesario porque no

hay muchos postulantes, pero tendría que tener una idea más clara de en que consiste el plan de sucesión (L. Pardo, comunicación personal, 24 de Junio de 2017).

Anexo 2. Manual De Cargos Shoes Class Ltda.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN				
DÍA 11	MES 07	AÑO 2017	NOMBRE DEL CARGO Revisor fiscal	CODIGO 001
GERENCIA		DIVISIÓN Independiente	DEPARTAMENTO Independiente	SECCIÓN Financiera
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE		No. DE PERSONAS 1	SALARIO \$737,717	ELABORADO POR Liliana Pardo
II. NATURALEZA DEL CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> Corroborar, verificar, analizar y detallar la información financiera presentada por la compañía a los diversos grupos de interés, al tiempo que controla y regula las actividades contables, con el fin de evitar fraudes dentro o fuera de la organización, siendo analítico, metódico, capaz de establecer límites de evaluación y objetivos, de manera responsable y ética. 				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Verificar que las operaciones ejercidas por la compañía se ajustan a la normatividad de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva. Presentar informes por escrito, a la asamblea o junta de socios o al gerente general, según corresponda, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus actividades. Contribuir en la revisión de la información financiera de la compañía y presentar la misma ante las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia sobre esta. Velar por que se lleve regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la junta de socios. Inspeccionar los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos. Autorizar con su firma cualquier balance o estado financiero que se elabore. Convocar a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando sea necesario. Examinar la información financiera a fin de expresar una opinión profesional independiente sobre los estados financieros. Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la entidad y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles. 				

IV. INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1	Dictamen de Estados Financieros	Verificación de Estados Financieros/No de revisiones planeadas	Anual	Gerente General.
2	Informe de Gestión	Observaciones entregadas a la administración /No de observaciones planeadas.	Semestral	Junta de Socios.
3	Control Interno	Seguimiento a los controles ejecutados /controles establecidos por la entidad	Semestral	Gerente General.

V. REQUISITOS		
FACTORES	SUB FACTORES	ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN	Pregrado en contaduría pública y especialización en revisoría fiscal o auditoría con énfasis en NIIF y NIA.
	EXPERIENCIA	5 años de experiencia.
	NIVEL DE DIFICULTAD	Realiza funciones administrativas y de control de información Requiere actualización constante de leyes y normas.
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA	Responderá por el equipo de trabajo localizado en su oficina.
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.	Responde por el cumplimiento de los programas y métodos contables y financieros de la compañía.
	POR RESULTADOS	Responde por las diferentes actividades contables y financieras que se realicen en la empresa.
	POR DINERO Y VALORES	No tiene responsabilidad monetaria.
	POR ATENCION	Requiere especial atención en aspectos financieros y contables.
ESFUERZO	FISICO	No aplica
	MENTAL	Esfuerzo mental alto.
	VISUAL	Esfuerzo visual medio.

CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	Mínima posibilidad de accidente de trabajo
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	Úlcera, gastritis y aquellas derivadas del estrés.
	MEDIO AMBIENTE		Oficina cerrada con adecuada ventilación e iluminación.

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS
Manejo de herramientas informáticas, (Word, Excel, PowerPoint) conocimiento en la legislación colombiana, manejo y conocimiento del sector calzado y actualización sobre legislación tributaria colombiana.

OBSERVACIONES
El desempeño del Revisor se evaluará periódicamente asegurando la perdurabilidad de su objetividad e independencia para un óptimo desarrollo de sus funciones.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN				
DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO
11	07	2017	Gerente General	002
GERENCIA		DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
General		Gerencia	Administración	Administración
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE			No. DE PERSONAS	SALARIO
Junta de Socios			1	\$9,000,000
ELABORADO POR				
Liliana Pardo				
II. NATURALEZA DEL CARGO				
Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, y Evaluar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y de servicios del Área Administrativa de <u>Shoes Class</u> , promoviendo una gestión eficiente y eficaz, encaminada al cumplimiento de los objetivos de la organización.				
III. FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> Liderar la gestión estratégica de la compañía. Definir políticas generales de administración para el adecuado funcionamiento y desarrollo de las operaciones de la empresa. Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa. Velar por el cumplimiento de las normativas y reglamentos vigentes aplicables a la compañía. Actuar en coherencia con los valores organizacionales y fomentar el cumplimiento de los mismos, por parte de los demás colaboradores de la entidad. Realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de las funciones de los diferentes cargos de la compañía. Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con sus respectivos objetivos y entregar las proposiciones de dichas metas para la aprobación de la junta de socios. Decidir respecto a contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros, y tomar decisiones en pro de la organización. 				

IV. INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1	Resultados operacionales	Objetivos alcanzados/ No de objetivos planteados.	Anual	Junta de Socios.
2	Informe de Gestión	Observaciones entregadas a la Junta de Socios /No de observaciones planeadas.	Semestral	Junta de Socios.
3	Presupuesto	Recursos Utilizados/Recursos Presupuestados.	Semestral	Junta de Socios.

V. REQUISITOS		
FACTORES	SUB FACTORES	ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN	Pregrado en Administración de empresas y especialización en gerencia administración de recursos o financiera.
	EXPERIENCIA	7 años de experiencia.
	NIVEL DE DIFICULTAD	Realiza funciones administrativas de recursos y de control administrativo.
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA	Responderá por el equipo de trabajo localizado en su oficina y en uso de todos aquellos que hacen parte de su área.
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.	Responde por el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
	POR RESULTADOS	Responde por las diferentes operaciones que se realicen en la empresa.
	POR DINERO Y VALORES	No tiene responsabilidad monetaria.
	POR ATENCION	Requiere especial atención en cuanto al desarrollo de las actividades de la empresa..
ESFUERZO	FISICO	No aplica
	MENTAL	Esfuerzo mental alto.
	VISUAL	Esfuerzo visual medio.

CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	Mínima posibilidad de accidente de trabajo
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	Úlcera, gastritis y aquellas derivadas del estrés.
	MEDIO AMBIENTE		Mayor parte del tiempo en oficina cerrada con adecuada ventilación e iluminación, periodos de tiempo deberá desplazarse por las diferentes instalaciones de la compañía.

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS
Manejo de herramientas informáticas, (Word, Excel, PowerPoint) conocimiento en el Plan Estratégico, conocimiento básico de contabilidad y presupuesto, conocimiento y manejo del sector calzado en Colombia.

OBSERVACIONES

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN				
DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO
11	07	2017	Administrador comercial	003
GERENCIA		DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
Comercial		Comercial	Comercial	Comercial
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE			No. DE PERSONAS	SALARIO
Gerente General			1	\$737, 717
ELABORADO POR				
Liliana Pardo				
II. NATURALEZA DEL CARGO				
Optimizar y maximizar las actividades relacionadas con la venta de los productos de la compañía, atrayendo clientes e inversionistas que deseen ser parte de nuestros futuros proyectos.				
III. FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar las metas comerciales para cada uno de los mercados objetivos definidos por la compañía. Preparar anualmente teniendo en consideración las metas establecidas, el Plan de Ventas, documento que servirá de base para definir nuevas estrategias y metas para la organización al igual que ayuda a la preparación de presupuestos. Conocer a los clientes actuales y potenciales, para generar la necesaria base actualizada de información y así crear estrategias que permitan un adecuado posicionamiento de la empresa en el mercado. Ejercer un control permanente en el los locales con el fin de dar cumplimiento a los objetivos comerciales de la empresa. Responder por los controles que se establecen en los puntos de venta y velar por el cumplimiento de los mismos. Comunicar las quejas, reclamos y sugerencias dadas tanto por los clientes, como por los vendedores al área administrativa. Realizar un informe de gestión mensual en el que se muestre, el resultado de las ventas del local asignado, los conflictos entre empleados y clientes o empleados y empleados y otras actividades realizadas de impacto en la empresa. Direccionar las actividades que se desarrollen dentro del local asignado y supervisar que estas se realicen de forma eficiente y adecuada. Llevar un registro diario de los movimientos de inventario y velar por que las mercancías se encuentren en buenas condiciones. 				

IV. INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1	Resultados operacionales	Objetivos alcanzados/ No de objetivos planteados.	Semestral	Gerente General.
2	Informe de Gestión	Observaciones entregadas al Gerente General/No de observaciones planeadas.	Semestral	Gerente General.
3	Ventas	Ventas alcanzadas/Ventas Presupuestadas.	Semestral	Junta de Socios.

V. REQUISITOS		
FACTORES	SUB FACTORES	ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN	Título de bachiller.
	EXPERIENCIA	3 años de experiencia.
	NIVEL DE DIFICULTAD	Realiza funciones operativas.
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA	Responderá por el equipo de trabajo localizado en su local y en uso de todos aquellos que hacen parte de su área.
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.	Responde por el cumplimiento de los objetivos comerciales.
	POR RESULTADOS	Responde por las actividades de publicidad y venta que se realicen en la empresa.
	POR DINERO Y VALORES	Tiene responsabilidad monetaria sobre las ventas realizadas..
	POR ATENCION	Requiere especial atención en cuanto al manejo de inventarios..
ESFUERZO	FISICO	No aplica
	MENTAL	Esfuerzo mental alto.
	VISUAL	Esfuerzo visual medio.

CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	Mínima posibilidad de accidente de trabajo
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	Úlcera, gastritis y aquellas derivadas del estrés.
	MEDIO AMBIENTE		Tiempo completo en local con adecuada ventilación y luz.

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS
Uso de computador y conocimientos de mercadología básicos.

OBSERVACIONES

DESCRIPCIÓN DE CARGOS**I. IDENTIFICACIÓN**

DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO
11	07	2017	Secretaria General	004
GERENCIA		DIVISIÓN		DEPARTAMENTO
General		Gerencia		Administración
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE			No. DE PERSONAS	SALARIO
Secretaria General			1	\$737,717
			ELABORADO POR	
			Liliana Pardo	

II. NATURALEZA DEL CARGO

Coordinar y supervisar las operaciones realizadas dentro de la compañía, sobre todo aquello que requiera confidencialidad y ser la mano derecha del gerente general, apoyándolo en el desarrollo de los planes estratégicos, para la efectiva consecución de los objetivos organizacionales..

III. FUNCIONES

- Recibir documentos propios de las operaciones celebradas por la compañía.
- Atender llamada telefónicas, visitas de terceros y diferentes grupos de interés de la compañía, así como atender los comunicados recibidos vía e-mail.
- Estar al pendiente del tramite de documentos de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de la entidad.
- Obtener información de proveedores y clientes, así como negociar con ellos precios u otras condiciones necesarios para el desarrollo de las operaciones empresariales.
- Realizar y autorizar los desembolsos tanto de caja menor, como otros referentes al pago de proveedores y otros acreedores.
- Asistir a los administradores de los locales y vendedores en el desarrollo de sus actividades, para garantizar un registro efectivo de las operaciones relacionadas con las ventas de la empresa y la aplicación del software de facturación e inventarios que maneja la compañía.
- Apoyar el área financiera con el registro de movimientos contables relacionados a las compras y ventas de la compañía.

IV. INDICADORES DE GESTIÓN

No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1	Desarrollo de actividades.	No de tareas desarrolladas/No de tareas designadas	Mensual	Gerente General.
2	Tesorería	Observaciones entregadas al Gerente General/No de observaciones planeadas.	Semestral	Gerente General.
3	Asesoría al área Comercial	Peticiones atendidas/Peticiones recibidas.	Bimestral	Gerente General.

V. REQUISITOS		
FACTORES	SUB FACTORES	ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN	Pregado en administración, economía, contabilidad, otros directamente relacionados con las funciones a desempeñar.
	EXPERIENCIA	5 años de experiencia.
	NIVEL DE DIFICULTAD	Realiza funciones administrativas.
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA	Responderá por el equipo de trabajo localizado en su oficina y en uso de todos aquellos que hacen parte de su área.
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.	Responde por la formación de un ambiente de trabajo sano, así como, por la ejecución de los objetivos empresariales.
	POR RESULTADOS	Responde por las diligencias que se deben realizar en la compañía y por el cumplimiento de objetivos.
	POR DINERO Y VALORES	Tiene responsabilidad monetaria.
	POR ATENCION	Requiere especial atención por su responsabilidad como tesorera..
ESFUERZO	FISICO	No aplica
	MENTAL	Esfuerzo mental alto.
	VISUAL	Esfuerzo visual alto.

CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	Mínima posibilidad de accidente de trabajo
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	Úlcera, gastritis y aquellas derivadas del estrés.
	MEDIO AMBIENTE		Tiempo completo en oficina cerrada con adecuada ventilación e iluminación.

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Manejo de herramientas informáticas, (Word, Excel, PowerPoint) conocimiento en el Plan Estratégico, conocimiento básico de contabilidad y presupuesto, conocimiento y manejo del sector calzado en Colombia.

OBSERVACIONES

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN				
DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO
11	07	2017	Vendedor	005
GERENCIA		DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
General		Ventas	Comercial	Comercial
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE			No. DE PERSONAS	SALARIO
Administrador Comercial			1	\$737,717
ELABORADO POR				
Liliana Pardo.				
II. NATURALEZA DEL CARGO				
Atender a los clientes y satisfacer su demanda, brindando el mejor servicio y garantizando la calidad de los bienes ofrecidos.				
III. FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> • Prospeccionar nuevos clientes. • Mantener y retener a los clientes. • Incrementar las compras de los clientes actuales. • Conocer los productos de su empresa. • Conocer el mercado de sus clientes. • Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos. • Mantener en orden su lugar de trabajo. 				

IV. INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1	Nivel de Ventas.	Ventas realizadas/Ventas presupuestadas.	Mensual	Administrador Comercial.

V. REQUISITOS		
FACTORES	SUB FACTORES	ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN	Título Bachiller.
	EXPERIENCIA	1 año de experiencia.
	NIVEL DE DIFICULTAD	Realiza funciones Operativas.
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA	Responderá por el equipo de trabajo localizado en su oficina.
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.	Responde por ventas realizadas durante cada periodo por la compañía.
	POR RESULTADOS	Responde por las actividades de venta.
	POR DINERO Y VALORES	No tiene responsabilidad monetaria.
	POR ATENCION	Requiere especial atención en cuanto a la atención a clientes.
ESFUERZO	FISICO	Medio
	MENTAL	Esfuerzo mental medio.
	VISUAL	Esfuerzo visual medio.

CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	Posibilidad de accidente de trabajo.
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	Úlcera, gastritis y aquellas derivadas del estrés.
	MEDIO AMBIENTE		Tiempo completo en el local con buena ventilación e iluminación.

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS.
Uso de computador y conocimientos de mercadología básicos.

OBSERVACIONES
Se contratará personal sin título de bachiller, siempre y cuando demuestre tener las capacidades necesarias para desempeñar el cargo, sujeto a periodo de prueba.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN				
DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO
11	07	2017	Auxiliar Contable	005
GERENCIA		DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
General		Financiera	Financiero	Contable
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE		No. DE PERSONAS	SALARIO	ELABORADO POR
Contador		1	\$737,717	Liliana Pardo.
II. NATURALEZA DEL CARGO				
Registrar la información contable suministrada por los diferentes terceros, en el módulo de contabilidad correspondiente, dentro de la Entidad.				
III. FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> Codificar y digitar los comprobantes de contabilidad que se produzcan diariamente. Archivar los documentos de contabilidad velando por su organización y conservación. Elaborar las conciliaciones bancarias. Colaborar en la elaboración de las relaciones mensuales de impuestos. Causar y digitar las cuentas por pagar, por cobrar, provisiones de prestaciones sociales y de aportes parafiscales mensuales. Elaborar facturas certificados y demás documentos solicitados por terceros a la empresa. Contribuir con responsabilidad y sentido de pertenencia en el desarrollo integral de los programas y proyectos que desarrolla la empresa. Las demás funciones que le sean asignadas por el contador o gerente general, necesarias para lograr los objetivos de la empresa. 				

IV. INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1	Transacciones	Ajustes realizados/Transacciones realizadas.	Mensual	Contador.

V. REQUISITOS		
FACTORES	SUB FACTORES	ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN	Pregrado en Contaduría.
	EXPERIENCIA	No aplica
	NIVEL DE DIFICULTAD	Realiza funciones operativas
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA	Responderá por el equipo de trabajo localizado en su área de desempeño laboral.
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.	Responde por las transacciones contables registradas en la empresa..
	POR RESULTADOS	Responde por las actividades contables.
	POR DINERO Y VALORES	No tiene responsabilidad monetaria.
	POR ATENCION	Requiere atención en el registro de transacciones contables.
ESFUERZO	FISICO	Mínimo
	MENTAL	Esfuerzo mental medio.
	VISUAL	Esfuerzo visual Alto.

CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	Baja Posibilidad de accidente de trabajo
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	Úlcera, gastritis y aquellas derivadas del estrés.
	MEDIO AMBIENTE		Tiempo completo en oficina con adecuada ventilación e iluminación.

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Manejo de herramientas informáticas, (Word, Excel, PowerPoint), conocimiento básico de contabilidad y finanzas, conocimiento y manejo del sector calzado en Colombia, manejo de software contable HELISA.

OBSERVACIONES

DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
I. IDENTIFICACIÓN				
DÍA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	CODIGO
11	07	2017	Contador	006
GERENCIA		DIVISIÓN	DEPARTAMENTO	SECCIÓN
General		Financiera	Financiero	Contable
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE			No. DE PERSONAS	SALARIO
Gerente General			1	\$737,717
ELABORADO POR				
Liliana Pardo				
II. NATURALEZA DEL CARGO				
<p>El titular del puesto debe tener una sólida preparación y competencia profesional en la elaboración, interpretación y examen de la información financiera, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de disposiciones legales, así como obtener, aplicar y controlar recursos materiales dentro de la compañía.</p>				
III. FUNCIONES				
<p>Elaborar estados financieros para fines contables, fiscales y financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar cualquier sistema de Contabilidad, utilizando la computadora en el proceso Contable-Financiero. • Organizar y distribuir las actividades de la auxiliar contable. • Supervisar a la auxiliar de contabilidad en la realización de sus funciones • Asesorar en materia contable, fiscal y financiera • Fundamentar toma de decisiones basados en el análisis de la información financiera. • Verificar los documentos contables. • Verificación del cálculo de impuestos. • Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a la legislación colombiana. 				

IV. INDICADORES DE GESTIÓN				
No.	PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	ENTREGAR A
1	Verificación de registros	Revisiones realizadas/Revisiones programadas.	Mensual	Gerente General

V. REQUISITOS		
FACTORES	SUB FACTORES	ESPECIFICACIONES
HABILIDADES	EDUCACIÓN	Profesional en Contaduría Pública y conocimiento de NIIF.
	EXPERIENCIA	2 Años
	NIVEL DE DIFICULTAD	Realiza funciones Estratégicas
RESPONSABILIDAD	POR EQUIPO Y/O MAQUINA	Responderá por el equipo de trabajo localizado en su área de desempeño laboral.
	POR METODOS O PROCESOS OP. Y ADMIN.	Responde por las decisiones tomadas dentro del Área Financiera
	POR RESULTADOS	Responde por las actividades de su área.
	POR DINERO Y VALORES	No tiene responsabilidad monetaria.
	POR ATENCION	Requiere atención en cuanto a las decisiones financieras tomadas..
ESFUERZO	FISICO	Bajo
	MENTAL	Esfuerzo mental alto
	VISUAL	Esfuerzo visual Alto.

CONDICIONES DE TRABAJO	RIESGOS	ACC. LABORALES	Baja posibilidad de accidente de trabajo
		ENFERMEDADES PROFESIONALES	Ulcera, gastritis y aquellas derivadas del estrés.
	MEDIO AMBIENTE		Tiempo completo en oficina propia

VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
Manejo de herramientas informáticas, (Word, Excel, PowerPoint), conocimiento avanzado de contabilidad y finanzas, conocimiento y manejo del sector calzado en Colombia, manejo de software contable HELISA.			
OBSERVACIONES			

Bibliografía

- Aguero, O. (5 de Mayo de 2009). *Gobierno Corporativo: una Aproximación al Estado del Debate*.
Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100006&lng=es&tlng=es
- Andrés Gaitán, A. H. (2013). *Empresas colombianas perdurables*. Bogotá: Superintendencia de sociedades.
- Banco de desarrollo de America Latina. (2012). *OECD*. Obtenido de
<http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>
- Blanco, M., & Hernandez, M. (2009). El buen Gobierno Corporativo y los requerimientos informativos sobre los sistemas de control interno y riesgos. *Revista de estudios politécnicos Voll II*, 75-97.
- Burnham, J. (1941). *The Managerial Revolution*. Nueva York.
- Carrara, C. (2006). The Parmalat Case. *The Journal of comparatives and international Private Law*, 538-563.
- Castaño, A. (1999). *Teoría de la Agencia y sus aplicaciones*. Colombia.
- Franco, B. (2014). *Superintendencia de Sociedades de Colombia*. Obtenido de
[http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf)
- Friedman, M. (1962). *Teoría de valor para el accionista*. Chicago.
- Gamboa, C. A. (2006). Factores productivos de las micro, pequeñas y medianas industrias colombianas. *Universidad EAFIT*, 46-78.
- Gutiérrez, J. G. (2008). *Hacia una definición y caracterización de las Empresas de Familia*.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (28 de Abril de 2014). Obtenido de
<https://www.incp.org.co/incp/document/el-70-de-las-industrias-del-pais-son-grupos-familiares/>
- Larcker, D. (2011). *Corporate Governance Matters*. Pearson education.
- Marin, D. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: Una observación teórica de sus postulados. *Revista Mutis Vol 2*, 61-81.
- Means, & Berle. (1932, p.225). *The modern corporation and private property*. Estados Unidos: Transaction Publishers.
- Meckling, & Jensen. (1972). Teory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Jornual and financial economy*, 305-360.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El ateneo.
- OCDE. (2004). *OCDE*. Obtenido de
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

- Parra, P. A. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. Medellín, Colombia.
- Ph.D., G. B. (2006). *fccig*. Obtenido de http://www.fccig.com/pdf_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006.pdf
- Ramírez, M. L. (2004). La empresa de familia en el marco del derecho colombiano. Chía.
- Rehbein, K. (2009). What Does More Executive Discretion Mean For Corporate Governance? *Academy of management perspectives*, 101-103.
- Serna, H., & Suárez, E. (2005). La Empresa Familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. En H. Serna, & E. Suárez, *La Empresa Familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. (págs. 194-331). Bogotá: Temis S.A.
- Smith, A. (1776, p.625). *La riqueza de las naciones*. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- Superintendencia de Sociedades Colombia. (Septiembre de 2009). *Supersociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
- Veblen, T. (1915). *the teory of interpri*. Stanford : Stanford library.